



**INSTITUTE OF PUBLIC SERVICE AND ADMINISTRATION  
ODESSA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY**



**BRATISLAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
FACULTY OF INTERNATIONAL RELATIONS, SLOVAKIA**



**ALEXANDER DUBCEK UNIVERSITY IN TRENCIN  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE, SLOVAKIA**



**VINNYTSIA MYKHAILO KOTSIUBYNSKYI  
STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY**



**DEPARTMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND BUSINESS  
MANAGEMENT IS A STRUCTURAL SUBDIVISION  
FACULTY OF FINANCIAL AND BUSINESS MANAGEMENT  
IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV**



**STATE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION  
«UNIVERSITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT»**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ  
РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ  
Providing sustainability of public authority and administration systems in the conditions  
of special governance modes and recovery of Ukraine**

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
17 жовтня 2025 року*

**Одеса – 2025**

### Оргкомітет конференції

|                   |                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Іжа М.М.          | голова, директор ІПСУ, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій                        |
| Попов М.П.        | заступник голови, професор кафедри публічного управління та регіоналістики                                    |
| Ємельянова О.М.   | секретар, провідний фахівець ЛООПДН                                                                           |
| Члени оргкомітету |                                                                                                               |
| Демидова Д.Ю.     | студентка 2 курсу бакалаврата, спеціальність «Менеджмент»                                                     |
| Домашевська К.О.  | аспірантка 2 курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»                                    |
| Журавель О.В.     | в.о. завідувача кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій                                             |
| Карпенко Л.М.     | професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій                                               |
| Кисіль О.М.       | студент 1 курсу магістратури, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»                          |
| Колісниченко Н.М. | завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук                                                                 |
| Марущак В.П.      | завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції                                           |
| Миколайчук М.М.   | завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики                                                     |
| Пахомова Т.І.     | завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій                                              |
| Резнік В.В.       | студент 2 курсу бакалаврата, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», голова студентської ради |
| Baleha Andrianna  | Assist. Prof., Ing., PhD., Bratislava University of Economics and Business (SK)                               |
| Dančo Ján         | Assist. Prof., Ing., PhD., Bratislava University of Economics and Business (SK)                               |
| Michal Kunička    | Assist. Prof., Ing., PhD., Bratislava University of Economics and Business (SK)                               |
| Marián Bušša      | Mgr., PhD. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)                                                        |

### Редакційна колегія збірника матеріалів конференції – Рецензенти (Reviewers)

|                    |                                                                                                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Іжа М.М.           | голова, директор ІПСУ, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор політичних наук, професор (Одеська політехніка)      |
| Попов М.П.         | заступник голови, професор кафедри публічного управління та регіоналістики, кандидат наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)   |
| Воронов О.І.       | професор кафедри соціально-гуманітарних наук, доктор наук з державного управління, доцент (Одеська політехніка)                                     |
| Дуліна О.В.        | доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, кандидат юридичних наук, доцент (Одеська політехніка)                                       |
| Карпенко Л.М.      | професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор економічних наук, професор (Одеська політехніка)                            |
| Князева О.В.       | доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, кандидат соціологічних наук, доцент (Одеська політехніка)                            |
| Комаровський І.В.  | старший викладач кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій, доктор філософії (PhD) (Одеська політехніка)                                   |
| Радчук А.А.        | голова Одеського окружного адміністративного суду, доктор філософії за спеціальністю 081 «Право»                                                    |
| Сліпенюк В.В.      | доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції, доктор філософії зі спеціальністю «Право» (Одеська політехніка)                   |
| Lipková Eudmila    | Dr. h. c. prof. Ing., CSc. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)                                                                              |
| Kucharčík Rudolf   | Dean of the Faculty of International Relations, Assoc. Prof., doc. PhDr., PhD. Bratislava University of Economics and Business (SK)                 |
| Augustín Michael   | Assoc. Prof., PhDr., PhD., MPA. Vice-dean of the Faculty of International Relations. Bratislava University of Economics and Business (SK)           |
| Grešš Martin       | Prof. Ing., PhD. Bratislava University of Economics and Business (SK)                                                                               |
| Čech Lubomír       | Prof. PhDr., CSc. Bratislava University of Economics and Business (SK)                                                                              |
| Dziura Boris       | Assist. Prof., Ing., PhD. Bratislava University of Economics and Business (SK)                                                                      |
| Pavlíková Žaneta   | PeaDr., PhD, Assistant Professor, Deputy Head of the Department. Faculty of applied languages, Bratislava University of Economics and Business (SK) |
| Zubro Tetyana      | Assoc. Prof., Mgr., PhD. Vice-dean of the Faculty of International Relations. Bratislava University of Economics and Business (SK)                  |
| Zagoršková Natália | Assist. Prof., Ing., PhD. Bratislava University of Economics and Business (SK)                                                                      |
| Janas Karol        | doc. PhDr. et Paedr., PhD., DrSc. Alexander Dubček University in Trenčín (SK).                                                                      |
| Struhár Pavol      | Mgr., PhD. Alexander Dubček University in Trenčín (SK).                                                                                             |



Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління  
в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та  
3 12 відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.  
17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. 701 с.  
URL: <https://op.edu.ua/3535-22590>

ISBN 978-80-225-5275-2

© ПСУ

© Одеська політехніка, 2025

### ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Building resilience to non-military challenges in times of war and post-war recovery:  
Ukrainian and European experiences

### STRESS RESISTANCE IN THE CONTEXT OF THE WAR IN UKRAINE AMONG TEACHERS AND STUDENTS OF UKRAINIAN UNIVERSITIES

**Andreieva Tamara**

PhD, Associate Professor

Department of Therapeutic Disciplines

Petro Mohyla Black Sea National University

Mykolaiv, Ukraine

**Chebatarova Hanna**

Associate Professor

Department of Biomedical Engineering

Odesa Polytechnic National University

**Stoyanov Oleksandr**

Professor, Department of Neurology

Odesa National Medical University

Odesa, Ukraine

The article examines the problem of stress resistance among teachers and students at Ukrainian universities in wartime conditions. It highlights the impact of extreme stress factors such as shelling, forced displacement, distance learning, and uncertainty about the future on the psycho-emotional state of the academic community.

The article concludes that universities should implement comprehensive resilience strategies in line with international recommendations to ensure the continuity of the educational process and preserve mental health in wartime. The methodological framework included theoretical analysis, surveys, comparative analysis of international guidelines (WHO, APA, UNESCO), and testing of stress-reduction practices in distance education. The findings demonstrate that both teachers and students experience high stress levels, which negatively affect motivation, concentration, and the quality of education.

However, the implementation of short daily stress-management techniques (breathing exercises, mindfulness, relaxation practices) and the creation of peer-support groups significantly contribute to reducing stress. The article concludes that universities should adopt comprehensive resilience-building strategies aligned with international recommendations to ensure the continuity of the educational process and the preservation of mental health in wartime conditions.

The analysis of recent studies and publications by O. Kokun (2012) et al. focuses on stress resistance in people under normal conditions. In his article, scientist Slobodyanik N.V. (2024) highlighted the problem of stress resistance in modern psychology. In conditions of war, stress resistance is studied by many scientists. Based on fundamental research and analysis of data obtained by many authors, in particular: O. Kokun, T. Titarenko, M. Korolchuk, V. Krainyuk, O. Kravtsova [1, 2, 3, 4], R. Sapolski, M. Storoni, M. Shpak [5, 6], and others.

One aspect of the research is the analysis of stress resistance as a psychological resource of personal behavior in difficult situations, the study of coping strategies used by individuals, and coping resources. War is one of the strongest stressors affecting a person's psycho-emotional state.



Events related to combat operations, forced displacement, loss of family and friends, destruction of homes, and general uncertainty, remote work, and study significantly increase the level of psychological stress.

The educational process in Ukraine, which takes place in many higher education institutions in the form of distance learning, places special demands on both teachers and students.

The program “Resilience to Security Challenges: Ukraine and the European Context” No. 101175025 – EU resissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) under the Erasmus+ program’s Jean Monnet action (2025) provides comprehensive answers to many questions, such as how to minimize the impact of stress on current situations in wartime, ensuring high quality of the scientific and educational process, comprehensive mutual support, and state support for preserving human life and health.

Important and complex issues are highlighted in lectures by professors of the National University “Odessa Polytechnic”, in particular Mykola Izha, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Service and Law, Director of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, and Tetiana Pakhomova, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Public Service and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management.

Assessing and overcoming stress in wartime is important for the country and for each individual. In addition to mastering important lecture courses, practical and laboratory classes, psychological support is also important for teachers and students during distance learning.

To determine the degree of anxiety and the presence of stress, it is advisable to conduct periodic surveys developed by scientists and researchers among students and teachers of Ukrainian universities, with surveys for residents of frontline territories being particularly important.

There are many questionnaires where scientists recommend assessing stress levels and methods of overcoming stress, both individual and group.

A separate problem may be assessing and overcoming stress in wartime conditions with the forced use of distance learning. For teachers, this form of learning is a major challenge. Full-fledged learning on Zoom or other available platforms requires a stable internet connection and electricity. Of course, over the years of full-scale war, many users have been provided with various autonomous devices that ensure a stable power supply, but unfortunately not everyone, which further exacerbates the stressful situation.

Some people experience physical symptoms of stress (insomnia, headaches, high blood pressure) or emotional fatigue and exhaustion due to distance learning. Psychologists and psychotherapists recommend various forms of psychotherapy, such as deep breathing in short intervals with regular repetitions, relaxation techniques (breathing exercises, meditation, yoga), and walks in the fresh air. Planning and sticking to a daily routine, avoiding emotional overload, and using online psychological resources or mental health support programs, such as the Erasmus+ Jean Monnet program and some government programs, including the IOM Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS) Program, which aims to improve the psychological and social well-being and resilience of people affected by war. IOM is implementing a range of MHPSS activities to support people in Ukraine: internally displaced persons (IDPs), those who have returned to Ukraine Ministry of Education and Science is implementing a series of PSYCHOSOCIAL SUPPORT measures to support people in Ukraine: internally displaced persons (IDPs), returnees, foreigners, and host communities—to restore a sense of security and safety, increase individual and community effectiveness, encourage the restoration or creation of new social networks, and develop tools for affected communities to cope with past and current stressors [7].

Learning, like life, maintaining mental and physical health can significantly improve the application of knowledge in teaching, self-study, and recovery from stress, as well as knowing how, when, and to what extent artificial intelligence can be used. AI will not only help in difficult life situations, but can also quickly and competently, referring to reliable sources, teach us how to provide emergency assistance to the people or animals around us. Artificial intelligence in higher

education institutions: recommendations for teachers, students, and employees of higher education institutions are literally a necessity in higher education institutions in Ukraine, especially in the context of full-scale and distance learning. These recommendations were published on April 29, 2025, on the website of the Ministry of Health [8, 9, 10].

The criteria for national resilience are defined from the course lecture materials Criteria that determine the state of resilience (passive): robustness, redundancy, absorption, resourcefulness. Criteria that characterize the ability to act (active): response, recovery. The mechanisms of national resilience and its key parameters have been identified: definition of the object, subject, context of the situation, time factor, desired level of resilience, and recommendations from international organizations have been taken into account: the World Economic Forum, the EU, NATO, the OECD, the UNDP, the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA), and others [11].

The application of methodologies and recommendations from European and global experts, methods for overcoming stress and avoiding stressful situations, and the use of artificial intelligence in self-preparation and stress management will help to standardize and synchronize useful recommendations in accordance with international standards in the context of the war in Ukraine.

The use of a course of lectures by highly qualified professors and scientists in the project “Resilience to Security Challenges: Ukraine and the European Context” No. 101175025 – Euresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) of the Erasmus+ program’s “Jean Monnet” direction, the application of practical skills acquired from the course in teaching, training highly qualified specialists, self-preparation of students, overcoming stress, and restoring people’s health will become indispensable in the new realities in Ukraine during the large-scale war and in the post-war recovery period.

### References

1. Slobodyanik N.V. STRESS RESILIENCE AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE OF THE INDIVIDUAL IN SITUATIONS OF CHANGE. G.S. Kostyuk Institute of Psychology.

National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Scientific notes of V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Psychology Volume 35 (74) No. 4 2024, pp. 91-95 UDC 159.922, URL: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/14>, [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4\\_2024/16.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/16.pdf)

2. Kokun O. M. Psychology of professional development of a modern specialist: monograph. Kyiv: DP «Inform.-a. Analytical Agency, 2012. 200 p.

3. Krainyuk V. M. Psychology of stress resistance of the personality: monograph. Kyiv: Nika Center, 2007. 432 p.

4. Kravtsova O. Stress resistance of the personality as a psychological phenomenon: basic theoretical approaches. Bulletin of Postgraduate Education. Issue 7(36), 2022. “Social and Behavioral Sciences” series

5. Sapolsky Robert M. Why Zebras Don’t Get Ulcers/translated from English by O. Lobastova. Kharkiv: Publisher a. “Ranok”: Fabula, 2023. 400 p.

6. Pakhomova T.I., Social Stability. New Content of Social Services Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Service and Law, Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, National University “Odessa Polytechnic” Lecture. URL: <https://t.me/c/2823104457/3>

7. MENTAL HEALTH AND PSYCHOSOCIAL SUPPORT PROGRAM IN UKRAINE: OVERVIEW OF MEASURES FEBRUARY–SEPTEMBER 2022. URL: <https://ukraine.iom.int.pdf>

8. URL: <https://mon.gov.ua/news/shtuchnyi-intelekt-u-zakladakh-vyshchoi-osvity-rekomendatsii-dlia-vykladachiv-studentiv-i-pratsivnykiv-zvo>

9. Vseosvita. Artificial intelligence is being introduced into Ukrainian education. URL: <https://vseosvita.ua/c/news/post/109164>

10. All-Ukrainian practical online course “Artificial intelligence in education” URL: <https://imzo.gov.ua/events/vseukrains-kyi-praktychnyy-onlayn-kurs-shtuchnyy-intelekt-v-osviti-2>

11. Resilience to Security Challenges: Ukraine and the European Context Ministry of Education and Science of Ukraine Odessa Polytechnic National University Jean Monnet Module Study Guide Project No. 101175025 — EUresissecur ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH. Manual. Resilience to security challenges: Ukraine and the European context No. 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) under the Jean Monnet strand of the Erasmus+ program URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/node\\_int\\_progs/navchalnyy\\_posibnyk\\_2025\\_proyekt\\_no\\_101175025\\_-\\_euresissecur.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/node_int_progs/navchalnyy_posibnyk_2025_proyekt_no_101175025_-_euresissecur.pdf)

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» № 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+»*



## **RECOVERY OF UKRAINIAN CITIES IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL SECURITY STRATEGY OF UKRAINE AND CONCEPT OF ENSURING A NATIONAL RESILIENS SYSTEM BASED ON THE THEORY OF COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM**

**Izha Mykola**

doctor of political sciences, professor,  
director of Institute of Public Service and Administration

**Pakhomova Tetyana**

doctor of science in public administration, professor,  
professor of the Department of Public Service and Law,

**Lypach Olena**

PhD student of the Department of Public Service and Law,

Odessa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

The revival of Ukrainian cities in the post-war period is a key task for ensuring the economic, social and cultural recovery of the state. World experience demonstrates that properly organized processes of revival can become a catalyst for sustainable development of cities. The problem of urban revival is complex, multifaceted, its theoretical foundations are formed at the intersection of public administration, urbanism, sociology, economics, management, ecology, mathematics and other sciences. It is actualized in the following areas of functioning and development of cities: housing construction, transport infrastructure, environmental sustainability, public communication, social integration, economic development, etc. [1]. The revival of cities in the post-war period is a complex and multifaceted process that includes infrastructure reconstruction, economic recovery, social changes and urban reforms. An important aspect of urban revival is its focus on long-term sustainable development, which involves a balanced combination of economic, social and environmental interests. The revival of Ukraine's cities in the post-war period is a critically important task for ensuring national security, economic development and social stability of the country. The destruction of infrastructure, migration processes and changes in the demographic composition of cities require a comprehensive approach to planning and implementing their revival in the context of existing and future security challenges in the coordinates of sustainability.

The purpose of our study is to analyze the main challenges of the restoration of Ukrainian cities and ways to rebuild them, taking into account the principles of security, resilience and sustainable development in the coordinates of the National Security Strategy of Ukraine and the Concept of ensuring a national resilience system of Ukraine based on the theory of complex adaptive systems. The National Security Strategy of Ukraine was put into effect by the Decree of the President of Ukraine «On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine» № 392/2020. The Concept of Ensuring a National Resilience System was put into effect by the Decree of the President of Ukraine dated September 27, 2021 № 479, which approves the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the Introduction of a National Resilience System» [2,3]. The concept of ensuring a national resilience system defines the goal, basic principles, directions, mechanisms and deadlines for the implementation and functioning of a national resilience system aimed at ensuring the ability of the state and society to timely identify threats, identify vulnerabilities and assess risks to national security, prevent or minimize their negative impacts, respond effectively and recover quickly and fully after the emergence of threats or the onset of emergency and crisis situations of all types, including, but not limited to, hybrid threats [4]. The National Security Strategy of Ukraine defines resilience as one of the main principles on which the Strategy is based, and the implementation of a national resilience system is attributed to the main directions of the state's foreign and domestic political activities to ensure its national interests and security [4].

The National Security Strategy and the Concept of National Resilience are closely related and complement each other. Without resilience, it is impossible to guarantee effective security, and without an adequate level of security, it is impossible to build reliable resilience. Together, they form a comprehensive approach to the survival, development and protection of Ukraine in the context of a system of modern threats. The implementation of a comprehensive, integrative approach to revitalization will allow Ukraine not only to restore destroyed cities, but also to make them modern, competitive and resilient and adaptive to changes and challenges in the external environment. The process of urban revitalization requires a systemic and strategic approach to solving problems that arose due to the destruction of infrastructure, military actions, economic, social, environmental problems, etc. The main challenges of urban revitalization are given in Table 1.

In our opinion, urban regeneration in the context of the National Security Strategy and the Concept of the National Resilience System requires an approach based on the theory of complex adaptive systems. The theory of complex adaptive systems (CAS) studies dynamic systems that consist of many interacting elements that are adapt to changes in the environment. Cities are an example of such systems, as they are constantly changing under the influence of social, economic, environmental, technological, political, demographic and other factors that can become both catalysts for the processes of regeneration and vice versa. The use of the CAS theory in the process of managing urban regeneration will contribute to a deeper understanding of complex regeneration processes and the development of effective strategies for their management and implementation in the context of security and resilience. The application of the CAS theory in urban management and in the processes of its regeneration includes the following elements: – modeling of urban dynamics: the use of CAS models proves that the interaction between various components of the city (transport, housing, economy) affects its development, functioning and regeneration; – planning and management: adaptive approaches allow for the creation of flexible strategies for managing urban systems that can adapt to unforeseen changes and challenges; – resilience and self-organization: the study of self-organization processes in urban systems complicates the development of solutions to increase the city's resilience to external influences, such as natural disasters, social, man-made and other crises. The theory of complex adaptive systems (CAS) developed at the intersection of various disciplines: mathematics, biology, physics, sociology and computer science. It studies how complex systems (ecosystems, cities, economies, organizations) can independently adapt and evolve. The theory of complex adaptive systems (CAS) can become

a powerful tool for scientifically solving the problems of urban regeneration, especially in the context of post-crisis development, urban challenges and the need to achieve sustainable development goals. This approach allows us to consider cities as living, dynamic systems that self-regulate, evolve and adapt to the challenges of the external and internal environment. The main principles of urban regeneration from the perspective of the theory of complex adaptive systems are presented in Table 2.

Examples of cities that use the principles and methods of the theory of complex adaptive systems (CAS) in their development include: Amsterdam (adaptive planning methods, sustainable development and circular economy, participatory governance, etc.); Barcelona (implementation of the concept of «superblocks» to improve traffic, environmental safety, etc.); Copenhagen (adaptive urban infrastructure; Big Data in urban management, affordable housing, and other elements of CAS in urban management) [7].

Complex Adaptive Systems (CAS) theory views cities as dynamic, nonlinear systems where the interaction of multiple agents (residents, institutions, infrastructure) leads to emergent behavior—unexpected but beneficial changes. In contrast to traditional rigid planning, CAS emphasizes adaptability, self-organization, and resilience: systems should not simply recover, but evolve, responding to shocks (such as war or climate change) through flexible strategies, decentralization, and learning from mistakes. In the context of the reconstruction of Ukrainian cities after Russian aggression, CAS helps move from reactive «patching holes» to proactive «building resilience», integrating social, economic, and environmental aspects [6].

Table 1. – Main challenges of urban revitalization

|    | Calls                                                                                                                                                      | Call content                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Infrastructure destruction<br>Economic instability<br>Security threats<br>Demographic changes<br>Environmental threats<br>Overburdening of social services | Significant damage to critical facilities: bridges, roads, power plants, water supply systems. Need for new building standards with increased safety levels                                                                                                                                                                          |
| 2. | Economic instability                                                                                                                                       | Loss of businesses and jobs in regions of active hostilities. High reconstruction costs and the need to attract external investments. Restrictions on budget revenues.                                                                                                                                                               |
| 3. | Security threats                                                                                                                                           | Possibility of repeated attacks on rebuilt infrastructure. Cyber threats and the need to protect urban communication systems.                                                                                                                                                                                                        |
| 4. | Demographic changes                                                                                                                                        | Significant numbers of internally displaced persons and their integration into new communities. Emigration of skilled human resources abroad.                                                                                                                                                                                        |
| 5. |                                                                                                                                                            | Destruction of habitable areas. Pollution of water sources as a result of hostilities and air attacks on cities. Problems with garbage, air and water pollution, and noise pollution are relevant for many Ukrainian cities.                                                                                                         |
| 6. | Overburdening of social services                                                                                                                           | Medical facilities often lack sufficient equipment, medicines and staff to serve the growing number of patients. Schools and kindergartens are often overcrowded, which complicates the learning and socialization process of children. Teachers work in difficult conditions, which can negatively affect the quality of education. |



Table 2. – Basic principles of urban recovery according to the theory of complex adaptive systems

|    | Principle                           | Content of the principle                                                                                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Decentralization of management      | Through network governance, different actors (municipalities, businesses, communities) interact, making decisions based on the local context. Supporting local initiatives and self-organized communities. |
| 2. | Flexibility and adaptability        | Planning city development based on multivariate models of management decisions.                                                                                                                            |
| 3. | Sustainable development             | Integration of environmental solutions: green roofs, energy-efficient buildings. Development of public transport and infrastructure for pedestrians and cyclists, etc.                                     |
| 4. | Use of digital technologies         | Intelligent city management systems (smart sensors, big data, artificial intelligence). Digital platforms for public participation and decision-making.                                                    |
| 5. | Social sustainability and inclusion | Creating an environment that is comfortable to live in. Development of urban communities, social spaces, participatory governance.                                                                         |

Thus, the theory of Complex Adaptive Systems (CAS) views cities as dynamic, nonlinear systems, where the interaction of numerous agents (residents, institutions, infrastructure) leads to emergent behavior - unexpected but beneficial changes. In contrast to traditional rigid planning, CAS emphasizes adaptability, self-organization and resilience: systems should not simply recover, but evolve, responding to shocks (such as war or climate change) through flexible strategies, decentralization and learning from mistakes. In the context of the recovery of Ukrainian cities after Russian aggression, CAS theory helps to move from reactive «patching holes» to proactive «building resilience», integrating social, economic and environmental aspects. In the context of this theory, instead of fixed projects, planning becomes iterative - with constant monitoring, adjustment and involvement of stakeholders. This allows the system to “self-organize” around local needs, for example through digital «digital twins» of cities for scenario modeling. In CAS, the emphasis on «redundancy» (backup functions) and «diversity» (multiple solutions) makes cities more resilient to repeated shocks.

### References

1. Biriukov D. Conception of Critical Infrastructure Protection: Lessons Learning and Conclusions for Ukraine. Концепція захисту критичної інфраструктури: стан, проблеми та перспективи її впровадження в Україні : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 листопада 2013 р., Київ – Вишгород) С.19 - 40. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Virukov\\_bezprka-d05fd.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Virukov_bezprka-d05fd.pdf)
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 16/2025 від 06.01.2025 зі змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» Указ Президента України 20 серпня 2021 року №479/2021 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
4. Резнікова О. Національна стійкість у мінливому безпековому середовищі: монографія. – Київ, Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://www.marshallcenter.org/en/publications/marshall-center-books/national-resilience/about-volume>
5. Trejo-Nietto A. Urbanisation and Tools for Urban Regeneration. Економіка відновлення міст: Зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму, Київський

національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22– 23 березня 2023 року. К.: KHEY, 2023. URL: [https:// International Urban Forum KNEU-abstracts1.pdf](https://InternationalUrbanForumKNEU-abstracts1.pdf)

6. Tianyu Chen, Guangmeng Bian, Ziyi Wang Resilience Assessment of Historical and Cultural Cities from the Perspective of Urban Complex Adaptive Systems Land 2024, 13(4), 483; URL: <https://doi.org/10.3390/land13040483>

7. Urban Resilience: How Cities Adapt to the Challenges of Today URL: <https://monitor.eurocities.eu>

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+».*



## **FOUNDATIONS OF DECENTRALIZED GOVERNANCE IN LOCAL COMMUNITIES, ADVANTAGES FOR RESILIENCE AND FUTURE PROSPECTS**

**Vadim Georgienko**

Master of Governance

Independent social entrepreneur

Odesa, Ukraine

Among the problems faced by Ukrainian communities that limit their ability to independently respond to the challenges of war and recovery, a critical one is the dependence on external funding amid its instability. Most civil society initiatives and local development projects depend on grants, state subventions, or donor support. In wartime conditions, these sources become unpredictable: donor priorities shift, state budgets are reallocated to defense, and grants have short implementation periods. Communities need innovative self-sustaining mechanisms that work even in the absence of external aid. This raises a core question: Is the system of public authority and governance of territorial communities capable of adapting to the introduction of such innovations under special administrative and legal regimes and during Ukraine's recovery? In this context, "adaptation" need not be limited to staff training (learning something new, etc.) but may require far more radical steps. The paper discusses these steps and unique cases based on them. The evidence is compelling: already in the first case, the community within 31 months received 40 (!) times more benefit than through traditional methods (grants, budget financing, etc.) and continues to benefit even as you read these theses.

### **ASDS (adopted semi-decentralized structure)**

These radical steps involve redistributing decision-making power from centralized bodies to residents themselves. This requires new organizational structures capable of managing such distribution. I call this approach ASDS and introduce it with an example of cross-sector interaction between CSOs and local governments. This example requires radical changes on the CSO side, thus giving local governments an opportunity to learn about new possibilities without needing to change their own internal organization. For a practical view of ASDS in a CSO, see the case of the Moloda Gromada Foundation (MG) [1].

ASDS uses a mechanism of redistributing decision-making power (concerning the use of funds) among residents in exchange for their participation in solving local issues. This mechanism is implemented using the tools of the Citizen Token System (CTS), in particular:

1. "Governance token" - a decision unit that lets its holder allocate a fixed, pre-set amount from the fund to local projects (the per-token amount is defined locally, e.g., 50 UAH in pilot communities). Unlike conventional incentive tools (bonuses, points, or rankings), CTS tokens represent a binding commitment from funding sources to share control over resource allocation.

This creates a direct link between community contributions and decision-making power, fundamentally changing donor-recipient relationships.

2. “Smart contracts” (SCs) - despite the name, SCs require no blockchain - they are simply clear, transparent conditions for residents to obtain tokens. SCs resemble ordinary volunteer projects (what problem must be solved, what is required from participants, etc.) and include a methodology for evaluating residents’ contributions under SCs that generates Added Value to Public Goods (AVPG).

In the MG example, the decision-making body in the traditional structure is the fund’s Board. ASDS integration occurs at the program level rather than in the Statute, thus avoiding conflict with legislation. For instance, MG’s program “Community Resilience Fund” (CRF) enables residents to exercise direct decision rights over the allocation of this program’s capital to support the local economy. MG launched the pilot in the Rudkivska community (Lviv region) in March 2023.

How does it work, illustrated by Granny Maria: she knits socks for soldiers, earns tokens from a small initial fund, uses them to vote to upgrade a local bakery, then buys bread there—helping the bakery return capital to the community and start the next cycle. Over 31 months, 3,782 participants joined, addressed 65 local issues through smart contracts, and supported the local economy through 7 business projects. During this period, the initial capital of 50 thousand UAH generated about 2 million UAH of added value — a  $\times 40$  multiplier (AVPG – Added Value to Public Goods). And this was achieved without any local budget or external assistance. Interaction between citizens and local authorities improved substantially, strengthening mutual trust. More details on this case and its benefits can be found in the recording of the international conference “CITIZEN CAPITAL: from within” [2].

### **ASDS and Local Governments**

Approval of the local budget belongs to the competence of the local council. As in the CSO case, ASDS integration also occurs at the program level, which creates no legal conflicts. Moreover, local governments already have a legally regulated mechanism — the Participatory Budget, widely used before the 2022 invasion. Accordingly, the second model employing CTS tools is “Participatory Budget 2.0” (PB 2.0).

Unlike the CRF, for their participation and contributions residents obtain decision rights over budget funds supporting local social, non-profit projects. The cyclicity of PB 2.0 is ensured by local-budget financing. Pilots of PB 2.0 in communities of the Lviv, Volyn, Zhytomyr, and Odesa regions show benefits ranging from 3 to almost 30 times greater (AVPG) than conventional methods.

More about PB 2.0 application in the context of community strategic planning and the SDGs can be found in the recording of the conference “Communities’ Striving for the SDGs Despite the War” [3], featuring the case of the Artsyz community (Odesa region).

### **Evolution of Models and Communities**

The system evolves through different CTS models from governance-only tokens → economic return mechanisms → shared ownership - creating escalating community engagement [4]. Yet an even greater benefit comes from understanding and applying the evolution of models, which demonstrates the consistent expansion of token functionality from basic participation to a complex ecosystem of value.

PB 2.0 introduces purely governance tokens to engage the community in solving local problems and financing social projects, creating humanitarian value without monetization.

CRF adds an economic dimension, combining social and commercial impact through support for entrepreneurial projects with mechanisms of capital return and reuse, converting community loyalty into economic value without direct token sales.

LoT continues the evolution by transforming participation into tangible ownership through combined governance + ownership tokens of shared community assets, ensuring long-term value via common resources and ecological efficiency (a circular-economy direction relevant for EU integration).

This progression forms a replicable and adaptive system with multiple engagement pathways, where each model can be implemented separately or in combination — addressing diverse community needs and ensuring sustainable ecosystem development.

### **Inner Marshall Plan for Ukraine**

In 2025, each conference presenting pilot implementation results in communities attracted significant interest from representatives of Ukrainian local communities (209 and 508 respectively). The obtained outcomes and wave of interest inspired the partner network with the idea of the “Inner Marshall Plan for Ukraine.”

The “Marshall Plan” became a symbol of post-war European recovery in the last century thanks to external assistance. The idea of an Inner Marshall Plan for Ukraine is that Ukraine’s resilience is strengthened from within its local communities.

The plan envisions conditions in which each interested community in government-controlled territory receives a proven-effective CTS tool and launches its own self-sustaining cycles of resilience building.

Launching such cycles will enhance the internal capacity of communities to act, support each other, and manage capital according to the logic of cooperation, trust, and shared responsibility. An additional insight: MG already observes that one community is sharing part of its own capital with another new community to help launch the system. As a result of the Plan, a new system will emerge - decentralized, regenerative, and mutually reinforcing, capable of functioning almost indefinitely without external support. This Plan is conceived as a complementary initiative to existing key programs and is intended to gradually reduce Ukraine’s dependence on external aid in the future.

The innovation has gained, and continues to gain, international resonance, thanks to publications in respected English-language professional outlets such as Pioneers Post, AICP (London School of Economics) [5], From Poverty to Power (Oxfam), John Smith Trust [6], and Alliance Magazine. Specialists from 16 countries across 5 continents have expressed interest in participating in related conferences.

For community leaders and practitioners seeking to implement these tools, or experts and researchers interested in collaboration: [gromadainfo@gmail.com](mailto:gromadainfo@gmail.com)

### **References**

1. ASDS of the Moloda Gromada Foundation. URL: [https://docs.google.com/document/d/1J7xGTd-aGH3Re039rMnVNYl3t3eraWPcQ6AdHMuokvg/edit?usp=drive\\_link](https://docs.google.com/document/d/1J7xGTd-aGH3Re039rMnVNYl3t3eraWPcQ6AdHMuokvg/edit?usp=drive_link)
2. Recording of the international conference “CITIZEN CAPITAL: from within” (2025) URL: [https://youtu.be/M\\_QOS99MIBI](https://youtu.be/M_QOS99MIBI)
3. Recording of the international conference “Communities’ Striving for the SDGs Despite the War” (2025) URL: <https://youtu.be/28tKXTUkIa8>
4. Recording of the international conference “The use of (crypto) tokens in the conditions of war and its consequences: advantages and proven benefits for local communities” (2023) URL: <https://youtu.be/DI8GU8TJoiU>
5. Duncan Green’s reflection on interim outcomes, LSE blog: “When democracy programmes succeed but democracy fails, what are we missing? An experiment in the Ukraine.” URL: <https://blogs.lse.ac.uk/activism-influence-change/2025/06/03/when-democracy-programmes-succeed-but-democracy-fails-what-are-we-missing-an-experiment-in-the-ukraine/>
6. John Smith Trust: “Shifting the power to communities: an ‘inner’ Marshall Plan for Ukraine?”. URL: <https://johnsmithtrust.org/shifting-the-power-to-communities-an-inner-marshall-plan-for-ukraine/>

*The text is entirely original, based on materials previously published by the author or released by third parties with the author’s permission.*

# ON THE PROBLEM OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

**Danna Martyniuk**

Master's student in the specialty «Public Management and Administration»

**Alyona Suprovych**

Master's student in the specialty «Public Management and Administration»

Odesa Polytechnic National University

Creating conditions for effective and accessible medical services and medical care for the population is the constitutional duty of the state, and preserving, protecting and strengthening the health and well-being of citizens is one of the key tasks and priorities. Solving the problems of improving the quality of medical care is the duty not only of the healthcare sector - it requires the consolidation of the efforts of society and the leadership of the Cabinet of Ministers of Ukraine at the national, regional and local levels. The armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, which has been ongoing since 2014, has undoubtedly had an impact on the health of citizens and the functioning of the healthcare system, and has also demonstrated for the first time the existing and potential consequences of temporary occupation, internal migration processes, and restrictions on access to medical care for the population [2,3].

As of June 2025, 2,354 facilities in 769 medical institutions have been damaged or destroyed in Ukraine, of which 305 are completely destroyed. Thanks to restoration, more than 650 facilities are already fully functional, another 315 partially. Total number of damaged facilities: 2,354 (as of June 2025). Number of medical institutions affected: 769. Number of completely destroyed facilities: 305 Restored: 653 facilities fully and 315 partially. Number of facilities that continue to operate: over 1,400 (fully or partially). The "Healthcare System Development Strategy for the period until 2030" approved by the Government is a key document that stimulates the development of the medical sector of Ukraine in the coming years. The strategy and operational plan of measures for its implementation identify key problems in the healthcare sector and focus attention on the need for innovative transformations in this area.[1]

Analyzing the materials of scientific conferences (Ukraine ReHealth 2025, Public Health 2025), government strategies, startups, and international projects, we can conclude that the problems of innovation and digital transformation are relevant in the context of rebuilding the healthcare system of Ukraine.

Ukraine ReHealth 2025 is the first international conference and exhibition dedicated to the reconstruction and modernization of Ukrainian healthcare since the start of a full-scale war. The conference program covered key areas of healthcare restoration. Participants first analyzed the current state of Ukraine's healthcare system and the extent of war-related damage. An important area of rebuilding the healthcare system in the post-war period was the use of innovations in the field of public-private partnership. The Ministry of Health announced the following areas of partnership with business institutions: rehabilitation (restoration of patients' health, especially military personnel and war victims); mental health (psychological support and care); oncology care (diagnosis and treatment of cancer); medical education (training, institutions and programs); motherhood and childhood (perinatal care and pediatrics); diagnostic equipment (equipping hospitals with modern technologies). [4]

The conference identified the relevance and importance of addressing the issue of further innovations in healthcare systems in Ukraine. The following areas of innovative transformations in the healthcare system of Ukraine in the context of the country's post-war reconstruction can be identified: digital healthcare (eHealth); portable ultrasound system; electronic system for the wounded; fixation of the wounded's path from evacuation (tablets, database); modular clinics and

cold chain prosthetics, speech therapy, toy therapy for PTSD, etc. In post-conflict countries (for example, after civil wars or interventions), the public sector is often weakened, so PPPs involve NGOs, international organizations and private business to finance, manage and provide healthcare services.

The following types of PPPs can be identified:

- performance-based partnership agreements (PPA) with NGOs for basic services (vaccination, maternal health);
- infrastructure PPPs for the restoration of hospitals and electricity supply (critical for medical facilities), etc.

Benefits: rapid resource mobilization, improved access (e.g., reduced child mortality).

Risks: fragmentation of services if donors bypass the government; corruption and inequality (rural vs. urban areas). It should be noted that in post-conflict countries like Afghanistan (after 2001), fragmentation occurs when NGOs and donors bypass the government, providing services in parallel. This leads to duplication of efforts and inequality (rural areas suffer more).

A successful solution was the Sector-Wide Approach (SWAp) in Mozambique (after 1992), where the government coordinated donors through a strategic plan, integrating PPPs for basic services (vaccination, maternal health). Result: 38% reduction in child mortality over 10 years. In Cambodia, PPAs (performance-based agreements) with NGOs ensured decentralization, but only with state oversight. In the context of war and reconstruction of our country, where over 2,000 medical facilities have been damaged, early establishment of a coordination body under the Ministry of Health (e.g., the PPP agency) will prevent chaos.[5]

The new PPP law of 2025 already provides for hybrid financing (state + donors + private capital), but it is necessary to integrate NGOs (like ICRC or «Return Alive») into the national recovery plan. Recommendation: Develop a SWAp for healthcare, with a focus on rehabilitation (prosthetics, mental health), involving the EU and USA. This will allow attracting up to \$1 billion in investments, as predicted by the World Bank. Avoid «bypassing» the government, as in Afghanistan, through transparent tenders.[6]

So PPP is not only a financing tool, but also a way to strengthen the resilience of the system. For Ukraine, taking into account the new PPP law, the key is to balance the speed of recovery and transparency. General recommendations: 1) Improve legislation to protect investments; 2) Involve civil society for monitoring; 3) Focus on priorities (rehabilitation, digitalization).

#### References

1. Attacks on Health Care in Ukraine URL: <https://ihpl.llu.edu>
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p#n17>
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p#Text>
4. Ukraine ReHealth 2025 URL: <https://sk.ua/international-conference-ukraine-rehealth-2025>
5. Public-private partnerships for health care infrastructure and services URL: <https://ppp.worldbank.org>
6. Building back better Ukraine's healthcare system URL: <https://regjeringen.no>

## МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ГОТОВНОСТІ ДО СТИХІЙНИХ ЛИХ ТА ТЕХНОГЕННИХ КАТАСТРОФ

**Дядюра Костянтин Олександрович**  
д.т.н., професор,  
професор кафедри біомедичної інженерії  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

За останні роки відбулося багато катастроф, як природних, так і антропогенних, а також інших серйозних інцидентів, які показали важливість управління інцидентами для порятунку життів, зменшення шкоди та збитків, а також для забезпечення відповідного рівня безперервності основних функцій суспільства. Такі функції включають охорону здоров'я, телекомунікації, водопостачання та постачання їжі, а також доступ до електроенергії та палива. У той час як у минулому фокус управління інцидентами був на національному, регіональному рівні або в рамках окремих організацій, сьогодні і в майбутньому існує потреба в багатонаціональному та міжорганізаційному підході. Ця потреба обумовлена відносинами та взаємозалежністю між урядами, неурядовими організаціями, організаціями громадянського суспільства (ОГС) і приватним сектором на міжнародному рівні. Такі фактори, як зростання урбанізації, залежності та взаємозалежності критичної інфраструктури, соціально-економічна динаміка, зміни навколишнього середовища, хвороби тварин і людей, а також посилення переміщення людей і товарів у всьому світі збільшили потенціал збоїв і катастроф, які виходять за межі географічних і політичних кордонів і впливають на можливості управління інцидентами. Серія міжнародних стандартів, розроблених для допомоги організаціям та урядам в управлінні надзвичайними ситуаціями, забезпеченням безперервності діяльності та стійкості.

- ISO 22320: Управління в надзвичайних ситуаціях. Настанови щодо управління інцидентами (Emergency management. Guidelines for incident management). Надає настанови щодо створення ефективної організаційної структури та процедур для управління інцидентами на всіх рівнях.

- ISO 22392: Безпека та стійкість. Стійкість громад. Настанови щодо проведення експертних оглядів (Security and resilience — Community resilience — Guidelines for conducting peer reviews). Надає рекомендації для підвищення стійкості громад до кризових ситуацій.

- ISO 22301: Безпека та стійкість. Системи управління безперервністю бізнесу (Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements). Хоча це не суто стандарт з ліквідації лих, він допомагає організаціям забезпечити безперервність критично важливих функцій під час та після катастрофи, що є ключовим елементом готовності.

- ISO 31000: Управління ризиками. Принципи та настанови (Risk management. Guidelines). Забезпечує принципи та загальні настанови щодо впровадження ефективної системи управління ризиками, що є основою для зменшення ризику лих.

Стандарт ISO 22320:2018 [1] надає організаціям рекомендації щодо покращення їхнього реагування на всі типи інцидентів (наприклад, надзвичайні ситуації, кризи, збої та катастрофи). Численні заходи з управління інцидентами часто розподіляються між організаціями та агентствами, причому приватний сектор, регіональні організації та уряди мають різні рівні юрисдикції. Таким чином, існує потреба в керівництві всіма залученими сторонами щодо підготовки та впровадження управління інцидентами. Очікується, що міжорганізаційна, регіональна або прикордонна допомога під час управління інцидентами буде відповідати потребам постраждалого населення та враховувати культурні особливості. Тому бажаною є участь багатьох зацікавлених сторін, яка зосереджена на залученні



громади до розробки та впровадження управління інцидентами, де це доречно. Залучені організації потребують можливості використовувати спільний підхід, незважаючи на географічні, політичні та організаційні кордони. Стандарт ISO 22320:2018 може застосовуватися до будь-якої організації, відповідальної за підготовку до інцидентів або реагування на них на місцевому, регіональному, національному та, можливо, міжнародному рівнях, включаючи тих, хто:

- a) відповідає за підготовку до інцидентів та бере в ній участь,
- b) пропонує рекомендації та вказівки щодо управління інцидентами,
- c) відповідає за комунікацію та взаємодію з громадськістю,
- d) проводить дослідження в галузі управління інцидентами.

Організації отримують вигоду від використання спільного підходу до управління інцидентами, оскільки це дозволяє проводити спільну роботу та забезпечує більш узгоджені та взаємодоповнюючі дії між організаціями. Більшість інцидентів мають локальний характер і управляються на місцевому, муніципальному, регіональному, державному або провінційному рівнях. Стандарт ISO 22320:2018 містить рекомендації щодо управління інцидентами, включаючи:

- принципи, що передають цінність та пояснюють мету управління інцидентами;
- основні компоненти управління інцидентами, включаючи процес та структуру, які зосереджені на ролях та обов'язках, завданнях та управлінні ресурсами;
- спільну роботу через спільне керівництво та співпрацю.

Стандарт застосовується до будь-якої організації, що бере участь у реагуванні на інциденти будь-якого типу та масштабу, до будь-якої організації з однією організаційною структурою, а також до двох або більше організацій, які вирішили працювати разом, продовжуючи використовувати власну організаційну структуру або використовувати комбіновану організаційну структуру.

Люди можуть стикатися з різними видами ризиків у своєму повсякденному житті. Зіткнувшись із небезпеками, люди, які перебувають у групі ризику, повинні мати можливість вжити відповідних заходів безпеки, навіть якщо вони не повністю їх розуміють.

Стандарт ISO 22322 [2] надає додаткові рекомендації щодо громадських попереджень. Кольорові оповіщення використовуються для сповіщення людей, які перебувають у групі ризику, про зміни статусу в континуумі безпеки або небезпеки, дозволяючи їм вжити відповідних заходів. Цей документ сприятиме кращому розумінню кольорових оповіщень, зменшуючи плутанину та спонукаючи до більш відповідних дій у надзвичайній ситуації.

Серія стандартів ISO/IEC 27035 [3] надає додаткові вказівки щодо контролю за управлінням інцидентами. Ці засоби контролю впроваджуються на основі ризиків інформаційної безпеки, з якими стикається організація. Серія ISO/IEC 27035 призначена для доповнення інших стандартів та документів, що надають рекомендації щодо розслідування та підготовки до розслідування інцидентів інформаційної безпеки. Серія ISO/IEC 27035 не є вичерпним посібником, а є довідником для певних фундаментальних принципів та визначеного процесу, призначених для забезпечення того, щоб інструменти, методи та методи могли бути обрані належним чином та продемонстровані як придатні для використання, якщо виникне така потреба. Хоча серія ISO/IEC 27035 охоплює управління інцидентами інформаційної безпеки, вона також охоплює деякі аспекти вразливостей інформаційної безпеки. Рекомендації щодо розкриття вразливостей та обробки вразливостей постачальниками також наведені в ISO/IEC 29147 та ISO/IEC 30111 відповідно. Серія ISO/IEC 27035 також має на меті інформувати осіб, що приймають рішення, під час визначення достовірності цифрових доказів, що їм надаються. Вона застосовується до організацій, яким потрібно захищати, аналізувати та представляти потенційні цифрові докази. Вона актуальна для органів, що розробляють політику, які створюють та оцінюють процедури, пов'язані з цифровими доказами, часто як частину більшого корпусу доказів.

У стандарті ISO 22301:2019 [4] визначено структуру та вимоги до впровадження та підтримки системи управління безперервністю бізнесу, яка забезпечує безперервність бізнесу відповідно до обсягу та типу наслідків, які організація може або не може прийняти після збою. Результати підтримки системи управління безперервністю бізнесу визначаються правовими, нормативними, організаційними та галузевими вимогами організації, що надаються продуктами та послугами, використовуваними процесами, розміром та структурою організації, а також вимогами заінтересованих сторін. Метою системи управління безперервністю бізнесу є підготовка, забезпечення та підтримка засобів контролю та можливостей для управління загальною здатністю організації продовжувати свою діяльність в умовах збоїв.

Штучний інтелект (ШІ) все частіше застосовується в усіх секторах, що використовують інформаційні технології, і очікується, що він стане одним з основних економічних рушійних сил. Наслідком цієї тенденції є те, що певні програми можуть призвести до суспільних проблем у найближчі роки. Впровадження системи управління ШІ для розширення існуючих структур управління є стратегічним рішенням для організації. Стандарт ISO/IEC 42001:2023 [5] має на меті допомогти організаціям відповідально виконувати свою роль щодо систем ШІ (наприклад, використовувати, розробляти, контролювати або надавати продукти чи послуги, що використовують ШІ).

Стандарт ISO/IEC 42001 містить вимоги до створення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління ШІ в контексті організації. Очікується, що організації зосередять своє застосування вимог на функціях, унікальних для ШІ.

Таким чином, стандарти ISO щодо безпеки та стійкості, такі як ISO 22320 для управління надзвичайними ситуаціями та ISO/IEC 27035 для інформаційної безпеки, надають рекомендації щодо управління інцидентами. Ці стандарти керують організаціями тим, як готуватися до інцидентів, виявляти їх, оцінювати, реагувати на них та вчитися на них, щоб мінімізувати вплив, забезпечити безперервність та підвищити стійкість. Ключові принципи включають встановлення чітких ролей, забезпечення своєчасної комунікації, сприяння сильному лідерству та впровадження структурованого процесу, який охоплює весь життєвий цикл інциденту.

### Список літератури

1. ISO 22320:2018 Security and resilience – Emergency management – Guidelines for incident management. Geneva : ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22320:ed-2:v1:en>.
2. ISO/IEC 27035-1:2023 Information technology — Information security incident management — Part 1: Principles and process. Geneva : ISO/IEC, 2023. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso-iec:27035:-1:ed-2:v1:en>.
3. ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106/d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf>.
4. ISO 22324:2022 Security and resilience – Emergency management – Guidelines for colour-coded alert. Geneva : ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:22324:ed-2:v1:en>.
5. ISO/IEC 42001:2023 Information technology — Artificial intelligence — Management system. Geneva : ISO/IEC, 2023. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:42001:ed-1:v1:en>.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **«СКАНДИНАВСЬКА МОДЕЛЬ» МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ЗАПОЗИЧЕННЯ**

**Білоус Олег Михайлович**

к.політ.н., доцент,

доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана  
Луцького

**Мельничук Василь Іванович**

доктор філософії, доцент,

доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана  
Луцького

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ, Україна

Сучасні процеси децентралізації в Україні зумовлюють потребу пошуку ефективних моделей місцевого самоврядування, здатних забезпечити збалансований розвиток територій, підвищення якості публічних послуг та зміцнення демократичних інститутів. У цьому контексті особливу наукову та практичну цінність становить скандинавська модель місцевого самоврядування, яка визнана однією з найуспішніших у світі.

Місцеве самоврядування в країнах Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія) характеризується високим рівнем автономії громад, прозорістю управлінських процесів, широкою участю населення у прийнятті рішень та ефективним поєднанням державного контролю з місцевою ініціативою. Такий підхід сприяє формуванню стійких інституцій, орієнтованих на громадянина, і забезпечує високий рівень довіри до органів влади.

Для України, яка перебуває на етапі відновлення після масштабних викликів, пов'язаних із воєнним станом, вивчення і адаптація скандинавського досвіду може стати важливим чинником підвищення ефективності управління на місцевому рівні. Зокрема, інтерес становлять питання фінансової самостійності громад, етичної відповідальності посадових осіб, розвитку комунальних послуг та партнерства між державою і громадянами.

Попри значну різноманітність підходів до організації системи публічного управління, варто зазначити, що жодна з існуючих моделей не має універсального характеру. Пошук ефективних форм і механізмів державного управління залишається одним із ключових питань сучасного державотворення для більшості країн світу. Зарубіжний досвід переконливо свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між проведенням реформ децентралізації публічної влади, економічним розвитком та високими показниками якості життя населення. Саме це підтверджує, що ефективне місцеве самоврядування виступає фундаментом сталого соціально-економічного зростання.

Протягом останніх двох десятиліть найактивніші процеси реформування системи місцевого самоврядування відбувалися у країнах Скандинавії та Балтії. Характерним прикладом є Данія, де обговорення необхідності адміністративно-територіальної реформи розпочалося через сумніви щодо спроможності невеликих муніципалітетів виконувати весь спектр делегованих повноважень. Крім того, дискусійним стало питання доцільності збереження трирівневої системи управління у державі з відносно невеликою територією, де кожен рівень має власну систему оподаткування. Вирішальним фактором, що стимулював реформування, стало зростання суспільного невдоволення якістю медичних послуг, які надавалися малими регіональними утвореннями, що виявилися неспроможними забезпечити належний рівень охорони здоров'я.

«Важливим елементом реформи була також ліквідація малих регіонів. Було створено п'ять регіонів із кількістю жителів від 0,6 млн. до 1,6 млн. (раніше розмір регіонів коливався від 225 тис. до 660 тис.). Хоча вони були значно розширені, обсяг їх компетенції зменшився – багато завдань було перекладено на комуни, а деякі – на державну адміністрацію» [1].

«З'являються перші експертні дослідження, але вони стосуються лише елементарних питань. Проте немає сумнівів, що весь складний процес був проведений дуже ефективно. В результаті реформи кількість обраних представників зменшилася з 357 до 205 на регіональному рівні та з 4957 до 2520 на муніципальному рівні» [2].

«Фінляндія – друга скандинавська країна, яка здійснила комплексну реформу структури місцевого самоврядування. Однак, хоча в Данії весь державний сектор (адміністрація місцевого самоврядування та урядова частина) був модернізований як частина єдиного підходу, у Фінляндії процеси модернізації поділяються на різні проекти, і їх реалізація більш розповсюджена з часом» [3].

Мешканці менших територіальних громад, розташованих навколо міст, користуються послугами великого центру, сплачуючи податки за місцем проживання. Таким чином вони зміцнюють сусідні комуни за рахунок великого центру.

«Дуже важливим аргументом реформи була необхідність підвищення та стандартизації якості послуг, що надаються. З іншого боку, на регіональному рівні було вирішено провести експеримент, який мав відповісти на питання, наскільки інституціоналізація нових регіональних органів влади позитивно вплине на регіональний розвиток» [4].

«Реформа структури місцевого самоврядування є предметом бурхливих дискусій у Норвегії щонайменше 15 років. Три комітети підготували рекомендації та звіти у 1992, 2000 та 2004 рр. Усі вони говорили про необхідність створення більших підрозділів, особливо на регіональному рівні. Здавалося, що реформи також широко схвалені громадянами, оскільки в ході дослідження ефективність, обсяг та якість службовців вважалися пріоритетом для взаємозв'язку між громадянами, і це у багатьох випадках сприяє більшим людям» [5].

Після двох безуспішних спроб визначити оптимальну кількість адміністративно-територіальних одиниць упродовж кількох років активних дискусій, парламент Норвегії у 2008 році був змушений ухвалити остаточне рішення щодо подальшого напрямку реформування регіонального устрою. На той момент процес модернізації системи місцевого самоврядування перебував на досить просунутому етапі: у виданій Міністерством місцевого самоврядування та регіонального розвитку офіційній брошурі вже містилися положення про створення нових, укрупнених регіональних одиниць, які мали замінити чинну структуру з 1 січня 2010 року. Проте, попри досягнутий рівень підготовки, політичного консенсусу досягнути не вдалося. У результаті парламент Норвегії (Стортинг) відмовився від запровадження запропонованої регіональної реформи, не висунувши жодних конкретних рекомендацій щодо зміни адміністративно-територіального поділу.

У Швеції в останні роки дискусії, пов'язані з реформою структури місцевого самоврядування, зосереджувались на регіональному рівні, де було вирішено експериментувати знизу вгору. Положення, що дозволяють здійснити пілотну програму, були прийняті в 1997 р.

У 1999 р. було створено два експериментальні регіони Сконе та Вестра-Гетланд з обраними регіональними радами. Регіон Вестра-Гетланд, який був створений шляхом приєднання трьох менших регіонів, слід вважати зразком. Регіон також відповідає за регіональний розвиток, який раніше був сферою управління місцевими органами влади. Крім того, область Кальмар та комуна Гетланд отримали статус експериментальної області, що на практиці означало взяти на себе відповідальність за регіональний розвиток [6].

Таким чином, дослідження скандинавської моделі місцевого самоврядування дає підстави стверджувати, що її ефективність зумовлена комплексним поєднанням демократичних принципів, високого рівня довіри громадян до влади та стійкої системи фінансової автономії територіальних громад. У державах Північної Європи місцеве самоврядування виступає не лише інституційною основою публічної влади, а й важливим чинником забезпечення соціальної згуртованості, стабільності та сталого розвитку.

До того ж, що ключовою особливістю Скандинавської моделі є її зосередженість на спроможності територіальних громад (муніципалітетів). Модель ґрунтується на принципі

комплексної децентралізації відповідальності, де місцевий рівень повністю забезпечує базові соціальні послуги (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист). Це досягається завдяки раціональному укрупненню громад та високому рівню фінансової автономії, що дозволяє муніципалітетам самостійно генерувати значну частину своїх доходів (місцеві податки).

Для України скандинавська модель може бути цінним орієнтиром у подальшій реалізації реформи децентралізації. Особливого значення набувають принципи фінансової спроможності громад, відкритості управління, довіри до місцевої влади та участі громадян у прийнятті рішень. Водночас безпосереднє запозичення іноземного досвіду неможливе без його адаптації до національних умов, правової системи та соціально-політичних особливостей українського суспільства.

Отже, «скандинавська модель» місцевого самоврядування демонструє збалансований підхід до поєднання демократії, ефективності та соціальної відповідальності, що робить її перспективним орієнтиром для вдосконалення системи публічного управління в Україні, особливо в контексті післявоєнного відновлення та формування нової якості державного управління на місцевому рівні.

#### Список літератури

1. Blom-Hansen J. *Municipal amalgamations and common pool problems: the Danish Local Government reform*. „Scandinavian Political Studies”. 2009. May. S. 1-23.
2. Thomson S.H. *Re 2007 Danish Local Government reform, w: Towards a new Nordic regions, politics, administration and regional development*, red. O. Bukve, H. Halkier, P. de Souza. Aalborg Universitetvolrlag. Aalborg, 2008. 379 s.
3. Ministry of Finance. *Project to restructure municipalities and services*. Ministry of the Interior, *Memorandum*, May 2005, URL: [http://www.vm.fi/vm/en/04\\_publications\\_and\\_documents/03\\_documents/20071219Docume/muistio\\_englant i.pdf](http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/03_documents/20071219Docume/muistio_englant i.pdf).
4. *Future challenges facing the municipalitie*. URL: [http://www.vm.fi/vm/en/04\\_publications\\_and\\_documents/03\\_documents/20071219Docume/Future%2520challenges.pdf](http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/03_documents/20071219Docume/Future%2520challenges.pdf).
5. Norwegian Ministry of Local Government and Regional Development, *Local Government in Norway*, Oslo 2008, URL: [http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/internasjonalt/H-2224\\_red160908.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/internasjonalt/H-2224_red160908.pdf).
6. K.G. Hammarlund, *Regional reform and citizen participation in Sweden*. „Innovation”. 2001, Vol. 17. No 2. S. 145-163.

## **ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

**Боднарук Надія Володимирівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

факультет управління фінансами та бізнесу

**Решота Олена Анатоліївна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

У сучасному демократичному суспільстві саме громадяни відіграють ключову роль у процесі державотворення. Адже, насамперед від їхньої готовності брати відповідальність та активну участь у даному процесі залежить у якому напрямку та з якими фундаментальними принципами буде відбуватися становлення держави. Саме такі громадяни формують громадянське суспільство - сукупність соціальних інститутів, спільнот і відносин, що функціонують поза межами державних структур, і характеризується високим рівнем економічної, соціальної, політичної, культурної та моральної свідомості громадян, які взаємодіють з державою на основі розвинених правових засад [1].

Розглядаючи дане поняття, варто ще згадати, що до основних ознак громадянського суспільства відносяться:

- головна цінність – людина та її права, інтереси та свободи;
- розвиток демократії та ринкових відносин;
- високий рівень правової культури та самосвідомості громадян;
- наявність різноманітних демократичних інститутів, які дають можливість

громадянам впливати на формування та здійснення державної політики.

Інститути громадянського суспільства – це організації, незалежні від держави та створені задля захисту прав та інтересів громадян, а також їхньої участі в державному управлінні. До них належать: громадські організації, професійні спілки, благодійні організації, релігійні організації, організації роботодавців, а також недержавні засоби масової інформації.

Вважаємо, що засоби масової інформації займають чільне місце серед цього переліку, тому що громадянське суспільство, наразі, це перш за все інформаційне суспільство. І наявність інформації у вільному доступі, обмін нею та свобода слова це те, що повинне існувати у демократичній державі, і це можуть забезпечити саме ЗМІ.

Отже, засоби масової інформації – це інституціоналізовані платформи та канали (преса, радіо, телебачення, онлайн-видання), які здійснюють збір, обробку та поширення інформації для масової та локальної аудиторії на професійній основі та в межах правового поля. Вони працюють на основі свідоцтва про державну реєстрацію, передбачають наявність постійного спеціального апарату планування, відбору, підготовки для поширення або виробництва інформації [3].

Основними рисами засобів масової інформації є: відкритість і спрямованість на широке, невизначене коло споживачів; використання спеціальних технічних інструментів; опосередкована взаємодія учасників комунікації, що відбувається з відстанню у просторі та часі; змінний склад аудиторії; а також здебільшого односторонній рух інформації від відправника до отримувача [2, с. 18].

У демократичному суспільстві засоби масової інформації виконують ряд ключових функцій:

- інформаційна функція - забезпечення громадян достовірними та неупередженими відомостями про політичні події, діяльність влади та інші суспільно важливі питання;

- контрольна функція - ЗМІ виступають у ролі так званої «четвертої влади». Вони здійснюють нагляд за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, виявляють їхні недоліки та помилки, змушуючи бути підзвітними суспільству. Крім того, ЗМІ сприяють захисту прав і свобод людини;

- формування громадської думки - стимулювання суспільства та інститутів громадянського сектору до дискусій і критики актуальних проблем, створюючи можливість для кожного висловити власну позицію;

- інтегративна функція - консолідація людей навколо спільних цінностей, ідей та цілей, що сприяє єдності суспільства;

- функція політичної соціалізації - формування громадянської свідомості, підвищення рівня політичної культури та активної участі у суспільно-політичному житті [2, с. 18].

Оглядаючись на функції засобів масової інформації, можна сказати, що вони відіграють одну з ключових ролей у суспільстві. Незалежні ЗМІ є не лише частиною громадянського суспільства, а і водночас потужним інструментом його творення, адже забезпечують доступ до публічної інформації, допомагають із підняттям суспільно-важливих тем на порядок денний, а також формують громадську думку.

Крім того, засоби масової інформації значно впливають на процеси державотворення, оскільки виступають не лише інструментом поширення інформації, а й важливим механізмом контролю за діяльністю органів влади. Завдяки журналістським розслідуванням ЗМІ викривають факти корупції, зловживань службовим становищем та неефективного використання державних ресурсів, тим самим стимулюючи владу до прозорості та підзвітності. Публікація подібних матеріалів формує у суспільства критичне ставлення до неправомірних дій посадових осіб і водночас підвищує рівень громадянської активності, що є невід'ємною складовою демократичного державотворення. Крім того, ЗМІ створюють платформу для суспільного діалогу, де обговорюються актуальні політичні та соціальні проблеми, сприяючи формуванню громадської думки та розвитку політичної культури. Таким чином, незалежні медіа виконують функцію «четвертої влади», яка забезпечує баланс між державою та громадянським суспільством.

Можна побачити, що медіа відіграли вирішальну роль у найважливіших політичних подіях новітньої історії України. Ще під час «Революції на граніті» (студентське голодування 1990 року), коли діяли обмеження гласності, інформація про протест все ж поширилася і «захопила увагу» суспільства. Тисячі людей по всій Україні підтримали студентів. Це став перший випадок, коли ЗМІ змогли мобілізувати населення на масову акцію, закладаючи основи нової політичної культури протесту. Після проголошення незалежності саме тиск громадськості та журналістів сприяв поступовому послабленню цензури [4, с. 211].

На початку 2000-х гучний скандал, пов'язаний із вбивством Георгія Гонгадзе (редактора «Української правди»), викликав так звану «журналістську революцію» – хвилю протестів проти цензури й маніпуляцій, що стало передумовою подій «Помаранчевої революції» 2004 року [4, с. 212 ]

Через десять років Україна пережила ще масштабніший сплеск громадянської активності – «Революцію Гідності» 2013-2014 років. І знову роль медіа, особливо цифрових, стала визначальною. Соціальні мережі стали інструментом швидкої мобілізації: саме пост журналіста у Facebook ввечері 21 листопада 2013 року фактично започаткував масові протести, закликавши людей зібратися під монументом Незалежності [4, с. 212].

На разі, під час повномасштабного вторгнення, медіа також виконують критично важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки держави: вони оперативно інформують громадян про перебіг воєнних подій, правила безпеки та рішення влади; викривають фейки

й дезінформацію, поширювану противником; мобілізують суспільство до єдності та взаємодопомоги; формують позитивний міжнародний імідж України, доносячи правду про війну до світової спільноти. Таким чином, медіа стали не лише джерелом інформації, а й інструментом спротиву, що зміцнює внутрішній фронт та підтримує дипломатичну і військову підтримку ззовні.

Однак, такий великий вплив ЗМІ може мати і негативні наслідки для держави та суспільства, адже в українському інформаційному полі значна частина медіа належить великим бізнесово-політичним групам, що призводить до їхньої залежності від інтересів власників. Це спричиняє політичну поляризацію медіапростору, коли ЗМІ транслюють суперечливі, а подекуди й взаємовиключні наративи. У результаті аудиторія отримує не завжди об'єктивну інформацію, що може впливати на суспільну свідомість, посилювати розкол у суспільстві та знижувати рівень довіри до медіа.

Також, в умовах гібридної війни проти України особливо гостро постає проблема поширення неправдивої інформації. Російська пропаганда та інформаційні атаки спрямовані на підриив довіри до державних інституцій, деморалізацію суспільства та дестабілізацію внутрішньої ситуації. ЗМІ часто стають об'єктами маніпуляцій або ж каналами несвідомого поширення фейкових повідомлень. Це створює загрозу інформаційній безпеці держави й вимагає розвитку фактчекінгових ініціатив та підвищення рівня медіаграмотності населення.

Отже, засоби масової інформації є невід'ємним елементом громадянського суспільства та важливим чинником державотворення. Вони не лише забезпечують вільний обіг інформації та формування громадської думки, але й виконують контрольну функцію, сприяючи підзвітності влади та захисту прав громадян. Сучасні незалежні ЗМІ, зокрема цифрові платформи та соціальні мережі, відіграють роль інструменту миттєвої комунікації та протидії дезінформації, що є критично важливим для збереження інформаційної безпеки держави. Таким чином, розвиток вільних і незалежних медіа виступає не лише запорукою стійкого громадянського суспільства, а й основою демократичного поступу України.

А виклики, що постають перед українськими засобами масової інформації, свідчать про складність процесу формування незалежного та демократичного медіасередовища. Поляризація інформаційного простору, поширення фейків та пропаганди, а також фінансова залежність ЗМІ від олігархічних структур створюють серйозні загрози для інформаційної безпеки та розвитку суспільства. Подолання цих проблем вимагає комплексних рішень: посилення регуляторних механізмів, сприяння прозорості медіавласності, підтримки суспільного мовлення та розвитку незалежних редакцій. Лише за умов подолання цих викликів ЗМІ зможуть повною мірою виконувати свою роль як «четверта влада» й сприяти зміцненню демократичних інститутів держави.

### Список літератури

1. Абетка громадянського суспільства. *Головна*. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/abetka-gromadyanskogo-suspilstva>
2. Войчук В. Роль засобів масової інформації у демократичному політичному режимі. *Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. філологія*. 2024. № 2 (12). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2024.2.2>.
3. Засоби масової інформації (ЗМІ). *ВУЕ*. URL: [https://vue.gov.ua/Засоби\\_масової\\_інформації\\_\(ЗМІ\)](https://vue.gov.ua/Засоби_масової_інформації_(ЗМІ))
4. Ульяченко Ю. О. Конституційно-правовий статус засобів масової інформації в Україні та США: порівняльно-правовий аналіз. Київ, 2025. 276 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0aa33df-fdec-46b7-b1fd-b4a2a8fd4234/content>.



## **ПАРТИСИПАТИВНІ ТА ДОРАДЧІ ПРОЦЕСИ ЯК ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ДЕМОКРАТІЇ**

**Бойко Анатолій Михайлович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах глобалізації, трансформації соціально-політичних систем і зростання запиту суспільства на прозорість та підзвітність влади, актуалізується питання оновлення механізмів представницької влади, що має забезпечувати баланс між ефективністю державного управління та зростаючими суспільними очікуваннями. Однією з ключових тенденцій є поширення партисипативних і дорадчих практик, що дозволяють громадянам брати безпосередню участь у виробленні та реалізації політики. Право громадян на голос у питаннях, які безпосередньо їх стосуються, характеризується як елемент демократичного управління та чинник підвищення довіри до державних інституцій. Так, за визначенням ОЕСР у ключовій доповіді «Керівні принципи ОЕСР щодо процесі участі громадян» зазначається, що всеосяжна та ефективна участь збагачує процес формування публічної політики різноманітними поглядами, активізує використання колективних знань, сприяє кращому сприйняттю та легітимності рішень [2]. У цьому контексті інституціоналізація партисипативних і дорадчих процесів виступає інноваційним напрямом розвитку представницької демократії, що потребує системного осмислення та адаптації до умов глобальної нестабільності.

В умовах низького рівня довіри до традиційних демократичних інститутів громадяни все більше очікують від державних органів належного представлення їхніх інтересів і потреб. У відповідь на цей виклик ОЕСР закликає уряди залучати громадян до вирішення суспільних проблем через інноваційні та більш репрезентативні форми участі, серед яких особливе місце займають дорадчі процеси. Найбільшої популярності набуває тенденція «дорадчої хвилі», що охоплює десятки країн, демонструє зростання значення деліберативних практик як інструменту формування громадської думки. Завдяки цьому забезпечується підвищення якості державної політики, оскільки рішення ухвалюються з урахуванням широкого спектра аргументів і позицій. Ефективна реалізація дорадчих процесів дозволяє політикам приймати складні й суперечливі рішення, водночас зміцнюючи довіру громадськості до державних інституцій [2].

Сучасні технології відкривають нові можливості для розширення масштабів та поглиблення участі громадян у процесах публічного управління. Вони сприяють підвищенню оперативності та підзвітності урядів, забезпечуючи швидший та більш прозорий зворотний зв'язок. За даними ОЕСР (2022) онлайн-обговорення стало найпоширенішим інструментом для проведення дорадчих процесів, а загальноурядові онлайн-консультації активно застосовувалися у 85% країн ОЕСР, що вказує на глобальне визнання їхньої ефективності. Громадянські технології створюють ширші можливості для представництва, надаючи громадянам та зацікавленим сторонам простір для висловлення власних пріоритетів і цінностей. Вони відіграють важливу роль у моніторингу дій державних інституцій, зміцненні прозорості та забезпеченні доброчесності виборчих процесів. Окрім того, використання інноваційних цифрових рішень (враховуючи штучний інтелект), відкриває потенціал для більш точного аналізу суспільних потреб і персоналізованих форм взаємодії з громадськістю. Втім, ключовим завданням залишається відповідальне використання таких технологій, оскільки вони повинні підтримувати демократичні інститути, і в ніякому разі, не підривати їх. Лише за таких умов, громадянські технології можуть стати інструментом підвищення довіри до влади, розширення участі та посилення якості державної політики [2].

Дорадчі процеси та інститути дозволяють залучати громадян до обговорення складних питань, тим самим доповнюючи функціонування традиційних представницьких інститутів демократії. Сучасні громадянські технології розширюють доступ до інформації та створюють нові можливості для участі у прийнятті рішень, посилюючи прозорість та відкритість управлінських процесів. В умовах низької довіри до державних інституцій з боку значних груп населення саме на урядах лежить відповідальність за забезпечення більш інклюзивної та справедливої участі. Виокремлюються групи населення (наприклад, меншини, жінки, молодь, а також громадяни з нижчим рівнем доходу й освіти), які традиційно менш довіряють уряду та рідше беруть участь у прийнятті рішень. Це вимагає від органів влади цілеспрямованих зусиль для подолання бар'єрів, що обмежують залучення таких груп. Ключова роль уряду в організації партисипативних форматів, а також у створенні умов для інклюзивності та рівності доступу, що є фундаментальною передумовою зростання довіри до демократичних інституцій [2].

Інституціоналізація партисипативних і дорадчих процесів передбачає вихід за межі одноразових ініціатив та формування правових чи культурних механізмів їх регулярного застосування. Це означає створення чітких правил, мандатів та процедур, що забезпечують сталість таких практик. Включення дорадчих і партисипативних механізмів у діяльність представницьких інституцій, зокрема парламентів і місцевих рад, сприяє зниженню потенційного конфлікту з традиційною моделлю представницької демократії та відкриває шлях до більш системного й безперервного демократичного процесу. Такий підхід дозволяє органічно поєднувати різні форми участі, доповнюючи виборчі процедури та підвищуючи якість ухвалених рішень [2]. У зазначеному Звіті йдеться про те, що країни ОЕСР поступово рухаються у цьому напрямі: з 2020 по 2023 рік кількість інституціоналізованих дорадчих практик зросла з 22 до 41 випадку. Переважна більшість із них реалізується на місцевому та регіональному рівнях, що свідчить про особливу значущість локальних контекстів у формуванні інклюзивної та сталої демократичної культури [2].

У звіті ОЕСР «Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave» (2020) зазначається, що важливим результатом дослідження стало формулювання Принципів належної практики дорадчих процесів для підтримки публічного ухвалення рішень. Вони ґрунтуються на порівняльних емпіричних даних і вироблені у співпраці між урядовими структурами, громадянським суспільством та академічними колами. Крім того, у документі наголошено на причинах та механізмах інституціоналізації дорадчих процесів у діяльність державних установ з метою надання громадянам більш постійної й значущої ролі у формуванні політики [1].

ОЕСР визначила 12 моделей дорадчих процесів, об'єднаних за чотирма типами цілей [1]:

- 1) поінформовані рекомендації громадян з питань політики;
- 2) думка громадян з питань політики;
- 3) поінформована громадська оцінка заходів голосування;
- 4) постійні дорадчі моделі [1].

Дорадчі процеси є інноваційним механізмом представницької влади, що дозволяє громадянам брати активну участь у вирішенні складних суспільних проблем. При ефективному проведенні вони сприяють підвищенню якості політики, дають політикам можливість ухвалювати складні рішення та зміцнюють довіру між громадянами та державними інституціями. Так, на основі зібраних доказів та у співпраці з міжнародними практиками з уряду, громадянського суспільства та науковців ОЕСР визначила загальні принципи, якими можуть керуватися політики при впровадженні дорадчих процесів. Ці принципи спрямовані на забезпечення високої якості процесів, що забезпечує корисні рекомендації та дієві можливості для громадян впливати та формувати державні рішення, зокрема:

- чітке формулювання питання або проблеми, пов'язаного з конкретною суспільною проблемою;

- зобов'язання органу влади своєчасно реагувати на рекомендації та регулярно звітувати про їх виконання;
- забезпечення швидкої доступності інформації про процес (мета, дизайн, методологія, склад учасників, експерти, рекомендації, реакція органу влади та подальші дії);
- учасники повинні репрезентувати широкий зріз населення;
- забезпечення для інклюзивності;
- надання учасникам доступу до точних, релевантних доказів та експертизи з можливістю запиту додаткової інформації;
- організація групового обговорення з урахуванням різних точок зору, фасилітацією та поєднанням форматів;
- проведення зустрічей особисто принаймні протягом чотирьох повних днів для детального аналізу та вироблення колективних рекомендацій;
- створення координаційної групи задля забезпечення цілісності процесу, ефективної організації обговорень та контролю за дотриманням принципів належної практики дорадчих процесів;
- забезпечення поваги до приватного життя учасників та захист їхньої незалежності;
- оцінка процесу за цими принципами для навчання, покращення майбутніх практик та аналізу впливу [1].

Дотримання цих принципів дозволяє державним органам інноваційно інтегрувати дорадчі процеси у систему представницької влади, забезпечуючи більш ефективне, прозоре та інклюзивне ухвалення рішень в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ.

Починаючи з 2021 року, в межах проєкту Європейського демократичного хабу *«Досліджуємо всесвітні демократичні інновації»* здійснено комплексний аналіз понад 35 інноваційних ініціатив демократичної участі у різних країнах світу. Згідно з висновками проєкту, для стимулювання інноваційних процесів у сфері демократії важливими є шість стратегічних напрямів:

1. заохочення експериментів – створення сприятливих умов для тестування нових форматів участі громадян у прийнятті рішень;
2. інтеграція демократичних інновацій у політику – поступове включення нових практик до офіційних процедур і політичних циклів;
3. залучення громадян протягом усього політичного циклу – участь не тільки на етапі консультацій, а у процесі формування, реалізації та оцінювання політики;
4. ефективне використання цифрових рішень – застосування цифрових платформ для розширення доступу, підвищення прозорості та якості взаємодії між громадянами та владою;
5. забезпечення інклюзивної процесів – залучення представників різних соціальних, вікових і культурних груп до демократичної участі;
6. підвищення потенціалу зацікавлених сторін – розвиток компетенцій державних службовців, представників громадянського суспільства та активістів для ефективної взаємодії у процесі спільного врядування [3].

У європейських країнах демократичні інновації найчастіше набувають форми ініціатив дорадчої участі, в яких громадяни відіграють громадські збори, громадські журі та колегії, які надають змогу створити простір для інклюзивного обговорення суспільно значущих рішень [3]. Ці практики демонструють трансформаційний потенціал демократичних інновацій, оскільки сприяють налагодженню конструктивної взаємодії між представниками влади, громадянами та організаціями громадянського суспільства. Використання інноваційних форматів участі дозволяє впливати на преси прийняття управлінських рішень, спільно розробляти політичні рішення, розширює можливості для співтворчості та підвищує довіру до державних інституцій.

### Список літератури

1. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. *OECD*. 2020. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions\\_339306da-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html)
2. Innovative public participation. *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*. 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/open-government-and-citizen-participation/innovative-public-participation.html>
3. Mantoiu E. Lessons for Europe from Global Democratic Innovations. *European Democracy Hub*. August 21, 2024. URL: <https://europeandemocracyhub.epd.eu/lessons-for-europe-from-global-democratic-innovations/>

## ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДУ НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Боліла Світлана Юріївна

к. с.-г. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та  
інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний  
університет  
м. Херсон, Україна

Сучасний світ, зокрема в умовах військових викликів, вимагає від людей не лише фізичної витривалості, але й психологічної стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Військові конфлікти, такі як війни чи локальні збройні протистояння, створюють складні умови, що потребують від індивідів та суспільства в цілому уміння справлятися зі стресом, невизначеністю та втратами. Війна справляє значні наслідки на стан освіти, що зазначають в дослідженнях науковці [1; 2; 3]. У цьому контексті концепція навчання протягом життя (lifelong learning, LLL) набуває особливого значення як інструмент для формування стійкості. Навчання протягом життя передбачає безперервне вдосконалення знань, навичок і компетенцій, що допомагають людині адаптуватися до нових обставин, ефективно вирішувати проблеми та підтримувати психологічну рівновагу. Навчання протягом життя - це процес безперервного розвитку, який охоплює формальну, неформальну та інформальну освіту. Воно включає як професійне вдосконалення, так і розвиток особистих якостей, таких як емоційна стійкість, критичне мислення та навички вирішення проблем. У контексті військових викликів цей підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє людям не лише здобувати нові знання, але й розвивати гнучкість мислення, що є критично важливим у кризових ситуаціях. Тому дослідження, яким чином підхід навчання протягом життя може сприяти формуванню стійкості в умовах військових викликів, та повоєнного відновлення набуває особливої актуальності.

Концепція навчання протягом життя спирається на здатність самостійно визначати освітні цілі та шляхи їх досягнення, уміння швидко вчитися новому в умовах невизначеності, аналіз власного досвіду для вдосконалення поведінки та прийняття рішень., що допомагає людям не лише виживати в складних умовах, але й знаходити нові можливості для розвитку навіть у кризових ситуаціях.

І якщо розглядати стійкість, як здатність індивіда чи спільноти протистояти стресовим факторам, відновлюватися після травматичних подій і адаптуватися до нових умов, то в військовому контексті вона охоплює психологічну, соціальну та фізичну складові. Психологічна стійкість допомагає справлятися з травмами, втратами та страхом,

соціальна ж підтримує зв'язки з іншими людьми, а фізична стійкість забезпечує витривалість в екстремальних умовах.

Навчання протягом життя сприяє формуванню стійкості через: розвиток емоційного інтелекту, бо опанування навичками управління емоціями допомагає зменшити вплив стресу та тривоги; формування адаптивних стратегій, бо саме вивчення нових підходів до вирішення проблем дозволяє знаходити ефективні рішення в умовах обмежених ресурсів; підвищення соціальної компетентності, що сприяє розвитку комунікаційних навичок та зміцнює підтримку в спільноті. У військових умовах навчання протягом життя може бути реалізовано через різні формати, включаючи тренінги, самостійне навчання та обмін досвідом у спільнотах. Наприклад, військовослужбовці можуть проходити курси з тактичної медицини, психологічної самопомоги чи основ кібербезпеки, що дозволяє їм бути краще підготовленими до викликів війни. Цивільне населення, у свою чергу, може брати участь у програмах із розвитку психологічної стійкості, наприклад, через тренінги з управління стресом або волонтерську діяльність, яка сприяє соціальній згуртованості. Таким успішним кейсом є, наприклад, програми психологічної підтримки для ветеранів, які включають навчання навичкам реінтеграції в суспільство. Такі програми допомагають не лише адаптуватися до мирного життя, але й формувати нові професійні компетенції, що сприяють працевлаштуванню та соціальній інтеграції.

Сучасні технології значно розширюють можливості навчання протягом життя. Онлайн-платформи, такі як Coursera, Udey чи локальні освітні ініціативи, надають доступ до курсів із психології, лідерства, управління часом тощо. У військових умовах технології дозволяють проводити дистанційні тренінги для цивільних і військових, що особливо важливо в зонах конфлікту, де фізичний доступ до освіти обмежений.

Мобільні додатки для медитації, управління стресом чи фізичної підготовки також відіграють важливу роль. Наприклад, додатки для тренування уважності (mindfulness) допомагають знизити рівень тривожності, що є критично важливим для збереження психологічної стійкості.

Незважаючи на переваги, впровадження навчання протягом життя в умовах військових викликів має свої обмеження. Так, наприклад, доступ до освіти може бути ускладнений через брак ресурсів, таких як інтернет чи електроенергія. Крім того, психологічний стан людей у зонах конфлікту може перешкоджати мотивації до навчання. І до того ж, культурні особливості та мовні бар'єри можуть ускладнювати доступ до освітніх програм.

Зважаючи на це, для подолання цих викликів необхідно: забезпечувати доступ до офлайн-матеріалів у регіонах із обмеженим інтернет-з'єднанням; розробляти короткі та практичні курси, які не вимагають значних затрат часу; адаптувати програми до культурних і мовних особливостей аудиторії.

Навчання протягом життя для повоєнного відновлення має вирішальне значення. Так, наприклад, економічна відбудова України потребуватиме фахівців у різних галузях: від інженерів і архітекторів до спеціалістів із зеленої енергетики та цифрових технологій. Підхід навчання протягом життя допоможе: підготувати кадри шляхом розробки та реалізації: освітніх програм, орієнтованих на відбудову інфраструктури та швидко залучити фахівців для реалізації великих проєктів.

Це також буде сприяти інноваційному розвитку, бо навчання в галузях штучного інтелекту, відновлювальної енергетики чи агротехнологій сприятиме модернізації економіки та дозволить досягти технологічного прориву для країни..

Підхід LLL дозволить, незважаючи на важкі часи, підтримати підприємництво через впровадження у реальну практику курсів з бізнес-планування та фінансової грамотності, що допоможуть малим і середнім підприємствам відродити економічну активність.

Концепція навчання протягом життя також буде сприяти відновленню соціальної інфраструктури, бо освіта відіграє ключову роль у відновленні соціальних зв'язків і підтримці вразливих груп. Програми навчання для педагогів, соціальних працівників,

медиків та інших критичних спеціалістів допоможуть створити якісну систему підтримки для дітей, ветеранів і людей з інвалідністю. Наприклад, тренінги з інклюзивної освіти дозволять вчителям працювати з дітьми, які зазнали травм через війну.

Важливою в цьому напрямку також є міжнародна співпраця з партнерами. Участь у міжнародних освітніх програмах, таких як Erasmus+ чи Coursera, дає змогу українцям переймати досвід інших країн, які пережили війни та відновлення. Це сприяє обміну знаннями та впровадженню найкращих практик у відбудові України.

Останнім часом в процес навчання активно впроваджуються цифрові інструменти та технології. Війна в Україні порушила традиційні освітні процеси: багато шкіл, університетів і навчальних центрів були зруйновані або стали недоступними через бойові дії. У таких умовах цифрова освіта стала рятівним рішенням, яке забезпечує: доступність, бо онлайн-платформи дозволяють навчатися незалежно від місця перебування, що критично важливо для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), біженців і жителів окупованих або прифронтових територій; гнучкість, через те, що цифрові курси дають змогу людям навчатися у зручний час, поєднуючи освіту з роботою чи волонтерською діяльністю; широкий спектр можливостей: від безкоштовних курсів на платформах, таких як Prometheus, Coursera чи EdEra, до спеціалізованих програм із перекваліфікації, де цифрова освіта охоплює різні сфери знань.

Наприклад, під час війни українські платформи, такі як Prometheus, запустили безкоштовні курси з психологічної підтримки, першої медичної допомоги та основ кібербезпеки, що допомогли тисячам громадян адаптуватися до нових викликів. Успішні цифрові платформи: Diia.Osvita, Prometheus чи МріЯ, демонструють, як технології перетворюють освіту на інструмент відновлення України. Вони не лише забезпечують доступ до знань, але й формують стійке суспільство, готове до інновацій. Інвестуючи в ці проекти, Україна може прискорити економічну та соціальну відбудову, роблячи освіту доступною для всіх.

В той же час, впроваджуючи цифрову освіту в Україні слід враховувати ряд перешкод, з якими вона стикається, серед яких такі, як: цифрова нерівність через те, що у сільських регіонах і зонах бойових дій доступ до інтернету та сучасних пристроїв обмежений; мовний бар'єр, бо хоча багато платформ пропонують україномовні курси, деякі міжнародні ресурси доступні лише англійською, що може бути проблемою для окремих груп населення; недостатня мотивація та низькі цифрові навички через те, що не всі українці мають достатній рівень цифрової грамотності або мотивації для самостійного навчання в онлайн-форматі; проблеми фінансування, бо розробка якісних цифрових курсів і підтримка платформ потребують подекуди значних ресурсів. Щоб подолати ці виклики необхідно: розширити доступу до Інтернету в регіонах через державні та міжнародні програми; створити україномовний контент та адаптувати міжнародні курси; популяризувати цифрову освіту через інформаційні кампанії та підтримку вразливих груп населення.

При подоланні викликів цифрова освіта має величезний потенціал для повоєнного відновлення України, бо завдяки онлайн-формату освіта може охопити мільйони людей, включаючи тих, хто перебуває за кордоном. Використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та гейміфікації може зробити навчання більш ефективним і привабливим, стимулювати творчу ініціативу та інноваційну активність людей. А в межах міжнародної співпраці партнерство з глобальними платформами та організаціями сприятиме обміну знаннями та залученню інвестицій в освіту. Держава, приватний сектор і міжнародні партнери можуть спільно розвивати цифрову освіту, створюючи, наприклад, національну платформу, яка об'єднає всі доступні курси та ресурси для українців.

Таким чином, навчання протягом життя є потужним інструментом для формування стійкості українців у часи війни та підготовки до повоєнного відновлення. Воно допомагає розвивати психологічну витривалість, адаптуватися до нових економічних умов і об'єднувати громади для спільного вирішення проблем. Успішне впровадження цього

підходу потребує скоординованих зусиль держави, громадських організацій і громадян. Інвестуючи в освіту, Україна інвестує у своє майбутнє, створюючи міцне підґрунтя для відбудови та процвітання.

### Список літератури

1. *Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання*: матеріали II Форуму академічної спільноти (20-24 червня 2022 року, м. Дніпро; Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»). Дніпро : ДВНЗ «ПДАБА», 2022. 152 с.

2. Продан В. І. Освіта в умовах війни та надзвичайних ситуацій: досвід країн та перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського університету*: серія: Право. Ужгород, 2023. Т. 1. Вип. 78. С. 126-132. URL: <https://bit.ly/3XRjX01>.

3. Зеленіна О. М., Жунько І. Д., Мартинова О. Б. Вплив війни на освіту в Україні: аналіз проблем та шляхи вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної педагогічної діяльності в закладах вищої освіти*: мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса 23 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 57-59.

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів:*

*Україна та європейський контекст» (№ 101175025*

*— EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH)*

*напряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧАСИ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

**Бондарчук Ігор Вікторович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Питання забезпечення стійкості публічного управління в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності в сучасних реаліях. Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року, поставила перед системою державного управління безпрецедентні виклики, які вимагають не лише оперативного реагування, а й глибокого переосмислення підходів до управлінської діяльності, формування нових стратегічних пріоритетів та посилення інституційної спроможності публічної влади.

З одного боку, система управління стикається з численними загрозами – руйнуванням інфраструктури, гуманітарними кризами, нестачею ресурсів, зростанням соціальної напруги. З іншого – саме ефективне, професійне та гнучке публічне управління стає ключовим чинником забезпечення національної безпеки, соціальної стабільності та життєздатності держави. Варто зазначити, що публічне управління в умовах воєнного стану має характерні особливості та механізми розвитку. Вони потребують наукового осмислення, міждисциплінарних досліджень задля вироблення пропозицій щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії, а в повоєнний період забезпечення стійкості системи публічної влади в цілому.

Стійкість публічного управління означає здатність системи державних інститутів зберігати ефективність, функціональність та керованість у кризових умовах. Під час війни така стійкість стає запорукою виживання держави, підтримки громадян, реалізації базових функцій публічної влади. Мета доповіді - окреслити стратегічну спрямованість публічного управління в стані сучасних викликів воєнного стану, спрогнозувати шляхи розв'язання

ескалації руйнівного впливу війни на життєстійкість суспільства. На сьогодні необхідно констатувати, що публічне адміністрування повинно утримувати баланс інтересів держави та інтересів громадян, територіальних, громадських утворень, соціальних спільнот, у сфері забезпечення державного управління, а в нинішній час, на жаль, війна продовжує руйнівний вплив на усі сфери життя. Тому надскладні виклики в суспільстві вимагають від працівників публічного сектору постійного оновлення засобів безпеки, підвищення механізмів стійкості та їх удосконалення.

Вивчення цього питання стає необхідним з причин: наявність протиріч між потребами суспільства та можливостями державних інституцій; підвищення навантаження на систему управління у сфері оборони, гуманітарної допомоги, соціального забезпечення; пошук ефективних моделей управління в умовах швидкоплинних змін, обмеженості ресурсів і високих ризиків.

Публічне управління під час війни набуває кризового характеру, що вимагає централізації прийняття рішень і координації між різними рівнями влади; гнучкості управлінських процесів та швидкого реагування на нові виклики; мобілізації ресурсів – людських, матеріальних, фінансових – для забезпечення обороноздатності; забезпечення соціальної стійкості – підтримки внутрішньо переміщених осіб, постраждалих, збереження доступу до базових послуг; комунікаційної прозорості – формування довіри між владою та суспільством.

Також відбувається трансформація управлінських функцій: пріоритети зміщуються з довгострокового стратегічного планування до оперативного кризового менеджменту та адаптивного управління. На сьогодні професійна публічна служба, як базова основа публічного управління, функціонує в умовах викликів війни і загроз повсякденного життя.

Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 р. посилила пошук ефективності управлінських стратегій в напрямку соціально-гуманітарної безпеки, реалізації механізмів зниження ризиків та підвищення умов функціонування стабільності і життєздатності суспільства[1].

Професійна публічна служба є основою стабільності державного управління.

Саме державні службовці, які мають високий рівень професійної підготовки, моральної стійкості та відповідальності, забезпечують виконання стратегічних завдань навіть в умовах постійних загроз.

В умовах війни перед публічною службою стоять завдання:

- Безперервність надання адміністративних послуг;
- Організація гуманітарних програм і соціальної підтримки;
- Реалізація антикризових стратегій;
- Розробка і впровадження політик відновлення;
- Підтримка комунікацій з громадянами та міжнародними партнерами.

Теоретичні основи управління під час викликів війни досліджували вітчизняні фахівці, звертаючись до наукових джерел Бакуменка В.Д., який акцентує увагу на методології державного управління в умовах кризових ситуацій.

Автор наголошує на важливості стратегічного планування та адаптивності в умовах нестабільності [1]. Вітчизняні фахівці, розкриваючи компоненту соціальних цінностей публічного управління в умовах викликів війни, звертаються до Гончарук Н.Т., Ситник Г.П. [4], приділяючи увагу психологічній підтримці населення в умовах військових конфліктів, акцентуючи на важливості міжсекторальної співпраці для подолання психологічних наслідків війни. З метою посилення стійкості публічного управління доцільно впроваджувати:

- інституційну адаптацію – удосконалення організаційної структури, спрощення процедур, посилення горизонтальної взаємодії;
- розвиток цифрових інструментів – електронне урядування, дистанційне управління, автоматизація процесів;



- підвищення кадрового потенціалу – навчання, психологічна підтримка, розвиток лідерства;
- формування антикризових команд та центрів швидкого реагування;
- забезпечення прозорості та підзвітності - як механізму зміцнення довіри суспільства.

Після завершення війни ключовим завданням стане відновлення державних інституцій, модернізація системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість. Пріоритетами мають бути:

- реформування управлінських структур із урахуванням досвіду кризового управління;
- відновлення кадрового потенціалу публічної служби;
- інституціоналізація нових механізмів управління ризиками;
- підтримка партнерства між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями.

Разом з тим, фактори стратегічної спрямованості публічного управління можна співвідносити з методами професійної спрямованості публічної служби, виокремлюючи співвідношення зі стійкістю суспільних інституцій і ментального здоров'я населення під час викликів війни.

Це – відносно нове поняття, яке поки що мало досліджене у вітчизняній науці державного управління [2, с.4]. Оскільки публічна служба забезпечує захист інтересів громадян і є багатоплановою системою, то успішне функціонування цієї системи вимагає не лише ефективної координації і співпраці між державними органами та структурами, але й постійного вдосконалення стратегічного управління, інституційної спроможності публічних службовців до професійного виконання завдань в умовах зростаючих загроз та викликів війни [1, с. 203].

Сумні реалії життя такі, що війна РФ проти України створює безпрецедентні виклики, випробування для людей, вимагаючи від працівників органів публічної влади зниження рівня насильства з боку агресора.

Використовується стратегічна спрямованість державного реагування, сутність якої полягає в забезпеченні скоординованої національної стратегії на державному, регіональному і локальних рівнях при взаємоузгодженому розподілу обов'язків нормативно-правового, інформаційного, морально-психологічного і ресурсного забезпечення. З боку держави необхідно постійно здійснювати співставлення загроз і небезпек із наявними ресурсами щодо управління ними.

Проводиться всебічна деталізація прав, обов'язків, повноважень і відповідальності складових системи управління національною безпекою.

Реалізуються механізми організації відповідної протидії, територіального захисту, збереження цілісності держави практичною реалізацією фортифікаційних споруд проти територіального вторгнення ворога.

В часи сьогодення прогресивним кроком є визначення Президентом України порядку щорічного уточнення військовим та спеціальним органам державного управління пріоритетних завдань із забезпечення національної безпеки України. Передбачено й відповідні форми звітності про виконання зазначених завдань, які надаються в визначені терміни до Апарату РНБО України.

Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави, оперативно реагує на виклики, які постали перед нею [5, с.164]. Круглашов А.М., Сабадаш Н. В. та ін. [2], зосереджується на інноваційних підходах до управління у публічному секторі в контексті політики органів влади щодо захисту прав людини, ефективності функціонування інституцій публічної служби в динаміці суспільно-політичних випробувань війною. У роботах авторів підкреслюється професійна значимість інституційної стійкості публічної служби України в умовах військових загроз і безпекових викликів [1; 2].

Наукові праці, присвячені управлінню інституційної спрямованості публічної служби під час викликів війни, пропонують залучення кращого міжнародного досвіду.

На модернізації публічної служби в системі вітчизняного державного управління робить акцент Г. А. Дмитренко в довоєнний період з імплементацією кращих міжнародних практик соціально-гуманітарного спрямування [3, с. 21].

У відповідь на виклики, які стоять перед Україною, потребує не лише забезпечення функціонування суспільства та збереження держави, але і серед низки стратегічних завдань постає необхідність підвищення професійної спрямованості адміністративних працівників в умовах військових дій.

В кризових умовах російсько-української війни, стабільність та стійкість публічної служби пов'язані з підтримкою демократичних реформ в Україні, сприяння захисту людей на основі верховенства права та демократії від агресії ворога.

Стійкість публічного управління в умовах війни є ключовою передумовою національної безпеки та стабільності.

Вона визначається не лише структурною готовністю системи, а й професійністю публічної служби, ефективністю стратегічного управління, гнучкістю механізмів реагування.

Війна стає каталізатором змін, що вимагають оновлення управлінських підходів, розвитку інноваційних рішень і побудови стійкої, адаптивної держави, здатної забезпечити захист своїх громадян і реалізувати стратегічні цілі навіть у найскладніших умовах.

#### Список літератури

1. Комаровський В.В., Титаренко Л.М., Яценко В.А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 201-209.

2. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2024. Вип. 2(166). С. 3-13.

3. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст : колект. монографія / [Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка]; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». - Київ : ДКС-Центр, 2020. - 511 с.

4. Ситник Г.П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека: курс лекцій / Г.П.Ситник. К: ТОВ «САК Лтд.», 2023. - 92 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/f1eb24e2-deff-4a31-ad06-9848419f8d2c.pdf>

5. Титаренко Л.М, Яценко В.А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соцістальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*: електрон. наук. фах. вид. ГО Асоц. дослідн. держ.упр., ГО Одес. ін-т соц. технол. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160-170. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>

# АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПРЯМОВАНА НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

**Борисюк Анастасія Олександрівна**

старший викладач кафедри психології та соціальної роботи

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Управління соціальною сферою в умовах розвитку територіальних громад України є критично важливим фактором забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення. Результати досліджень свідчать, що ефективне управління соціальними послугами сприяє не лише задоволенню базових потреб громадян, але й зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню рівня довіри населення до місцевої влади [1, с. 65].

Система соціального захисту населення в Україні функціонує у складних реаліях сьогодення: продовжуються військові дії, тривають соціально-економічні зміни, населення країни переміщується до безпечних регіонів та зростають потреби людей у різноманітних видах підтримки та допомоги. Такі фактори зумовлюють необхідність у пошуках вдосконалення підходів для якісної організації й ефективного управління системою надання соціальних послуг. Збереження балансу між стійкістю і резилієнс – двома близькими поняттями, проте не тотожними, допомагає підтримувати узгоджене функціонування системи соціального захисту та надання соціальних послуг.

*Резилієнс* характеризується здатністю особистості, соціальної групи, громади або суспільства в цілому до поглинання негативного, дестабілізуючого впливу надзвичайних ситуацій, «пом'якшення» ефекту соціальних та психологічних наслідків шляхом активізації ресурсів окремих осіб, груп, організацій і громад, здатних запобігати загостренню психологічних проблем і розладів у учасників та свідків несприятливих подій [2, с. 81].

В контексті публічного адміністрування *стійкості* притаманні ефективність управління суспільними процесами, здатність органів публічної влади та місцевого самоврядування адаптуватися до змін, забезпечуючи стабільність, тобто, практичну незмінність у функціонуванні інститутів та вчасне реагування на виклики та загрози в умовах політичної та соціальної динаміки.

В контексті вищенаведених тверджень, саме стійкість стає тим непохитним фундаментом, на який у подальшому будуть спиратися керівники, професіонали і фахівці під час кризових ситуацій, нестабільності та у часи глобальних змін. Стійкість відображає рівень внутрішньої надійності, керованості та передбачуваності наслідків діяльності різних інститутів та установ, які здатні забезпечити неперервне надання соціальних послуг, незважаючи на зовнішні зміни та виклики.

У публічному адмініструванні визначають фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність, які можна об'єктивно оцінити, наприклад:

- рівень корупційних проявів або корупційних ризиків у діяльності суб'єктів владних повноважень;
- рівень професійної компетентності суб'єктів владних повноважень;
- стан професійної деформації та рівень вираженості симптомів синдрому емоційного вигорання у представників органів влади;
- узгодженість законодавчої бази з секторами або галузями суспільної діяльності;
- технічне, інформаційне, ресурсне забезпечення діяльності органів влади;
- наявність розгалуженої системи комунікації держави з представниками громад;
- наявність можливостей для зовнішнього втручання у діяльність органів влади (рівень самостійності у прийнятті рішень та делегуванні повноважень);
- наявність чи відсутність ієрархії при взаємодії владних інститутів один з одним;

– наявність чіткого плану діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування з урахуванням цілей державної політики [4, с. 212].

Згідно з Законом України «Про соціальні послуги», *соціальні послуги* – це дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які перебувають у таких обставинах.

Відповідно до статті 10 зазначеного вище Закону основними засадами функціонування системи надання соціальних послуг є відповідність потребам отримувачів соціальних послуг, профілактичний характер послуг, безперервність та послідовність, рівність прав, обов’язків та відповідальності надавачів соціальних послуг, незалежно від форми власності: державної, комунальної чи приватної [3].

В системі функціонування системи соціального захисту населення *адміністрування соціальних послуг* виступає організованою професійною діяльністю установ- та фахівців-надавачів соціальних послуг, яке спрямоване на планування, управління, міжвідомчу координацію, моніторинг, оцінювання і контроль якості та ефективності організації, різноманітність форм та методів надання соціальних послуг. У процес адміністрування соціальних послуг включені такі етапи як визначення потреб громади у соціальних послугах, формування програм державного та місцевих рівнів щодо надання допомоги і підтримки вразливих верств населення, ефективне використання фінансових та кадрових ресурсів, залучення додаткових ресурсів різноманітних громадських та благодійних організацій, взаємодія з місцевими органами влади, суб’єктами економічної діяльності, узгодження та планування дій, спрямованих на підвищення ефективності реалізації цілей державної соціальної політики.

Адміністрування соціальних послуг в умовах війни, загроз та викликів може вважатися ефективним та відповідати положенням стійкості при виконанні наступних технічних умов:

- збереження рівного доступу будь-якої категорії населення до можливості звернення для отримання соціальних послуг;
- забезпечення доступу населення до інформації про соціальні послуги;
- можливість отримувати послугу будь-яким можливим законним способом: особисто, через уповноважену особу, за допомогою колективного звернення, письмово або усно, шляхом надсилання листа поштою, з використанням телефону довіри, електронної пошти, за допомогою державних онлайн-сервісів та сервісів органів місцевого самоврядування (наприклад, запуск мобільного застосунку інформаційно-комунікаційної системи «Платформа цифрових сервісів «MISTO»)), у приміщеннях надавачів соціальних послуг, тобто стаціонарно або напівстаціонарно, за місцем проживання або перебування тощо, за допомогою сучасних пристроїв (наприклад, інклюзивні інформаційні термінали самообслуговування для осіб, які пересуваються на кріслі колісному, та осіб з вадами зору), можливість виділення штатних одиниць для працевлаштування виїзних фахівців або створення мобільних бригад з надання послуг;
- забезпечення безперервності та своєчасності надання послуг отримувачам в умовах надзвичайного стану та надзвичайних ситуацій;
- надання гарантій безпеки отримувачів та надавачів соціальних послуг, які перебувають або проживають в соціальних установах та закладах, забезпечення реалізації їх прав у повному обсязі, незалежно від обставин та умов;
- консультування, підтримка та підготовка персоналу до професійної діяльності в умовах кризи; забезпечення ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими тощо);
- наявність планів, протоколів процесів, дій і механізмів забезпечення міжвідомчої взаємодії та координації для швидкого реагування у залежності від ситуацій, що змінюються;
- гнучкість у плануванні заходів, залученні додаткових ресурсів від недержавного сектору: партнерів, волонтерів, благодійників та спонсорів;

– моніторинг потреб населення у соціальних послугах, визначення обсягів необхідної підтримки і допомоги, коригування видів та форм надання соціальної допомоги шляхом створення ініціативних груп, громадських обговорень, петицій щодо внесення змін до національного законодавства.

Отже, аналізуючи особливості та форми організації адміністрування соціальних послуг можна виділити декілька груп чинників, які будуть визначати не тільки ефективність системи, а й, як наслідок, рівень стійкості при адмініструванні соціальних послуг, а саме: організаційно-технічні чинники, чинники професійної стійкості та адаптаційні чинники.

До організаційно-технічних чинників можна віднести широкий спектр заходів, які забезпечують належне функціонування системи надання соціальних послуг. Серед них – належне ресурсне забезпечення: матеріальне, кадрове, фінансове; нормативно-правова база, яка регламентує діяльність у цій сфері, а також організаційні механізми управління, що охоплюють планування, координацію, моніторинг та оцінювання діяльності як усієї системи в цілому, так і її окремих підсистем. До цього переліку належать також інформаційна підтримка процесів, внутрішня та міжвідомча взаємодія, стратегічне і тактичне планування, розроблення фінансової документації, зокрема кошторисів і бюджетів. В цьому випадку йдеться про певний комплекс заходів, які орієнтовані на створення можливостей для реалізації права на отримання соціальних послуг відповідно до потреб їх отримувачів.

До чинників професійної стійкості належать як внутрішні ресурси фахівця, так і зовнішні умови професійного середовища, які дозволяють працівнику соціальної установи залишатися ефективним, вмотивованим і стабільним під час провадження професійної діяльності. Такими ресурсами виступають належний рівень матеріальної винагороди за виконання робочих завдань, нематеріальні заохочення (наявність можливостей для підвищення кваліфікації штатних одиниць установи, кар'єрного зростання, стажування, в тому числі міжнародне, гнучкість графіку роботи, наявність додаткових вихідних в тому числі за складність виконуваної роботи, забезпечення гармонійного соціально-психологічного клімату колективу, наявність чіткої структури підпорядкування та робочих ролей, збереження безпечного та екологічного робочого середовища, надання психологічної підтримки за потреби.

До адаптаційних чинників стійкості належать здатність особи до усвідомленого моніторингу власного психоемоційного стану, вміння розпізнавати джерела стресу та своєчасно реагувати на них, а також розвиток механізмів внутрішньої психологічної стабільності. Особливого значення набуває формування індивідуальної стресостійкості, що передбачає здатність зберігати працездатність і мотивацію в умовах професійних змін. Важливими компонентами є також розширення адаптаційного потенціалу фахівця, тобто його готовність приймати нові умови, застосовувати та змінювати поведінкові стратегії (копінг-стратегії) та вдало інтегруватися в динамічне професійне середовище без втрати належного рівня продуктивності під час виконання професійних обов'язків.

Узагальнюючи викладений матеріал, необхідно зазначити, що адміністрування соціальних послуг у сучасних умовах не обмежується лише директивною формою управління установою чи формальним виконанням функціональних обов'язків уповноваженими органами та надавачами соціальних послуг. Належна організація та забезпечення ефективного функціонування системи соціального захисту населення в умовах стійкості потребують комплексного, системного підходу, що передбачає врахування широкого спектра умов і чинників. Ігнорування або неналежне виконання цих умов, особливо в умовах надзвичайних чи кризових ситуацій, може призвести до виникнення дезадаптивних сценаріїв, які суттєво ускладнюють або навіть унеможливають управління системою соціального захисту.

Отже, сучасні підходи до управління мають враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та орієнтуватися на формування стійких управлінських моделей. У контексті соціального захисту стійкість означає здатність системи не лише зберігати

функціональність під впливом кризових або нестабільних умов, а й адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи безперервність, якість і доступність соціальних послуг. Це вимагає від управлінських структур високого рівня гнучкості, адаптивності, стратегічного мислення та готовності до дій у непередбачуваних обставинах. Таким чином, ключовим завданням є не лише забезпечення поточної ефективності, а й розбудова внутрішніх резервів системи, які підвищують її опір до зовнішніх впливів і сприяють довготривалій стабільності системи соціального забезпечення.

#### Список літератури

1. Гордієнко В.М. Управління соціальною сферою в контексті розвитку територіальних громад України: аналіз теоретичних концепцій та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 4. С. 65-72. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/10>
2. Григоренко З., Найдьонова Г. The concept of «resilience»: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 2. С. 76-88. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>
3. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
4. Рудяк І. С. Стійкість публічного адміністрування в Україні: аналіз детермінант. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2, № 81. С. 32-40. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.32>

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — *EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH*) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



### ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА РОЛЬ МЕДІАОСВІТИ У ЗМІЦНЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

**Вегера Таміла Миколаївна**

аспірантка кафедри публічної служби та права

**Ровинська Катерина Ігорівна**

к.держ.упр., доцент,

професор кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Починаючи з кінця 2013 року, в Україні спостерігається різке зростання обсягів дезінформації та пропаганди з боку росії, що суттєво загрожує демократичному розвитку та політичній стабільності держави. У межах стратегії так званої «гібридної війни» кремль активно поширював маніпулятивні повідомлення, спрямовані на формування страху в українському суспільстві, розпалювання суспільної напруги та створення передумов для незаконної анексії Кримського півострова і подальшої окупації частин Донецької та Луганської областей, а подальшому повномасштабного вторгнення в 2022 році. Відтоді громадяни України живуть в інформаційному просторі, наповненому пропагандою, дезінформацією, напівправдою та відвертими фальсифікаціями, які апелюють до почуття патріотизму, національної ідентичності та базових страхів. За словами дослідника Бена Німмо, ці тактики породжують «невизначеність, плутанину й, зрештою, сумнів у достовірності будь-яких джерел інформації» [1, ст. 101].

Інформаційна вразливість українського суспільства посилюється структурними вадами медійного середовища. Провідні телеканали належать олігархам і представникам політичної еліти, що мають тісні економічні зв'язки з росією. Така структура власності зумовлює викривлене висвітлення подій, що часто орієнтується на захист політичних та бізнесових інтересів власників. У медіапросторі поширеним є протиставлення «патріотичного» та «об'єктивного» висвітлення, що викривляє стандарти журналістики й сприяє формуванню спрощеного сприйняття подій. У цих умовах українським громадянам надзвичайно складно формувати об'єктивне, фактологічно обґрунтоване бачення соціально-політичної реальності. Потужний потік інформації від кремлівської пропаганди, дезінформації, вітчизняних політичних партій і медіа, контрольованих олігархами, заглушує незалежні й неупереджені джерела.

За проведенням дослідженням Міжнародною радою досліджень та обмінів (англійською мовою: «International Council for Research and Exchanges, далі – IREX) у межах програми «Вивчай та розрізняй (L2D)» (англійською мовою: «Learn to Discern (L2D)», далі – L2D) було встановлено, що наслідком тривалої інформаційної дезорієнтації стало зростання суспільного цинізму та зниження рівня громадянської участі. Незважаючи на високий рівень споживання новин, довіра до медіа (ЗМІ) в Україні залишається вкрай низькою: лише близько 25% громадян вірять отриманій інформації, і лише 23% звіряють новини з кількох джерел, що є елементарною ознакою медіаграмотності [2, ст. 3]. Така ситуація негативно впливає на процеси демократизації, ускладнює ухвалення свідомих рішень, стримує розвиток інститутів громадянського суспільства та знижує потенціал економічного зростання. Дезінформаційне середовище фактично демобілізує громадян і знеохочує їх до активної участі в політичному й соціальному житті країни.

Як відповідь на виклики, спричинені інформаційною війною та браком медіаосвітніх навичок, IREX у 2015–2016 роках реалізувала в Україні пілотну програму L2D, орієнтовану на формування у громадян навичок критичного мислення та стійкості до дезінформації. Ініціатива отримала фінансування уряду Канади і реалізовувалась у партнерстві з Академією української преси та StopFake, охопила понад 15 000 громадян безпосередньо представників різних вікових і професійних груп. За рахунок ефекту мультиплікації знань програма досягла ще понад 90 000 осіб опосередковано, а інформаційна кампанія у вигляді соціальної реклами та білбордів охопила близько 2,5 мільйона людей [2]. L2D продемонструвала, що посилення попиту на якісну інформацію шляхом розвитку громадянських компетентностей є важливим інструментом зміцнення демократії та стійкості до гібридних загроз в умовах сучасних інформаційних війн. Дослідження у сфері медіаосвіти підтверджують ефективність освітніх втручань, спрямованих на розвиток медіа (ЗМІ) та інформаційної грамотності. Так, проведені дослідження агенцією «Info Sapiens» у період 2020-2021 років встановили, що лише 8% українців мають високий рівень медіаграмотності. Ще 15% демонструють низький рівень, а 33% – нижчий за середній. Найкращі результати спостерігаються серед молоді, мешканців великих міст, людей із вищою освітою та вищим рівнем добробуту. Водночас значна частина населення не перевіряє достовірність інформації, а кожен четвертий вважає проблему дезінформації неактуальною. Рівень медіаграмотності також залежить від віку, статі, освіти й матеріального становища: чоловіки та молодь віком 18–25 років мають вищі показники цифрової обізнаності, а найменший рівень – у людей старшого віку. Хоча більшість респондентів (63%) вважають, що головне завдання ЗМІ – інформувати суспільство, 71% переконані, що зміст ЗМІ залежить від їхніх власників. Водночас лише третина вважає важливим знати, кому належать ті чи інші медіа. Найпопулярнішими джерелами інформації залишаються розважальні телеканали (57%), соціальні мережі (50%) та особисте спілкування (37%). Лише 12% українців споживають інформацію через суспільне мовлення, і 66% або не знають про його існування, або переконані, що його не існує [3]. Згідно останніх досліджень проведених IREX, навіть короткострокові навчальні інтервенції можуть істотно знижувати рівень довіри до фейкових повідомлень, не підвищуючи



водночас загальної недовіри до медіа [4]. Подібні інтервенції також підвищують обізнаність споживачів про існування медіаупереджень та стимулюють бажання орієнтуватися на достовірні джерела новин.

Український досвід також підтверджує ефективність інституціоналізації медіаграмотності як елементу освіти, орієнтованої на формування компетентного інформаційного споживача. Одним із прикладів є саме згадана програма L2D, розроблена й реалізована IREX, яка була інтегрована в навчальні програми 700 освітніх закладів шкіл із залученням 70 тис осіб у період з 2018 по 2021 роки. За результатами незалежного оцінювання, понад 95 000 старшокласників, що пройшли курс, показали суттєве покращення у навичках критичного аналізу, а 38 % краще почали визначати неправдиві новини [5].

Отже, підсумовуючи можна сказати, що інформаційна агресія, спричинена російською гібридною війною, загострила потребу в посиленні інформаційної безпеки України та формуванні стійкого до дезінформації суспільства. Системне поширення пропаганди, дезінформації, структурна вразливість медіа (ЗМІ) та низький рівень медіаграмотності громадян створюють серйозні загрози для демократичного розвитку держави. У цьому контексті практика впровадження програм медіаосвіти, таких як L2D, демонструє високу ефективність у підвищенні критичного мислення, посиленні громадянських компетентностей та зниженні довіри до маніпулятивних повідомлень. Інституціоналізація медіаграмотності в освітньому процесі має стати пріоритетом публічної політики, оскільки вона сприяє зміцненню демократії, розвитку громадянського суспільства та формуванню відповідального й обізнаного інформаційного споживача в умовах тривалих інформаційних загроз.

#### Список літератури

1. Гібридна війна і журналістика. Проблеми інформаційної безпеки : навчальний посібник / за заг. ред. В. О. Жадька ; ред.-упор. : О. І. Харитоненко, Ю. С. Полтавець. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. – 356 с.
2. Winning the war on state-sponsored propaganda Gains in the ability to detect disinformation a year and a half after completing a Ukrainian news media literacy program. IREX, 2018 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.irex.org/sites/default/files/node/resource/impact-study-media-literacy-ukraine.pdf>.
3. Скляревська Г. майже половини українців мають нижчий за середній індекс медіаграмотності – дослідження «Детектора медіа». ДМ media sapiens, 29 березня 2021 року [Електронний ресурс]. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/26947/2021-03-29-mayzhe-polovyna-ukraintsiv-mayut-nyzhchyy-za-seredniy-indeks-mediagramotnosti-doslidzhennya-detektor-media/>.
4. Поліковська Ю. IREX в Україні запустила кампанію про ключові поняття медіаграмотності. ДМ media sapiens, 28 жовтня 2024 року [Електронний ресурс]. URL: <https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/36562/2024-10-28-irex-v-ukraini-zapustyla-kampaniyu-pro-klyuchovi-ponyattya-mediagramotnosti/>.
5. Єгорова А. 38 % учнів краще визначають неправдиві новини після уроків з елементами медіаграмотності – IREX. ДМ media sapiens, 31 березня 2021 року [Електронний ресурс]. – URL: <https://ms.detector.media/mediaprosvita/post/26964/2021-03-31-38-uchniv-krashche-vyznachayut-nepravdyvi-novyny-pislya-urokiv-z-elementamy-mediagramotnosti-irex/>.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*





## УКРАЇНА ТА ЄС: ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО СТІЙКОСТІ У ПРОТИСТОЯННІ ГЛОБАЛЬНИМ НЕБЕЗПЕКАМ

**Волоснікова Наталія Миколаївна**

завідувач кафедри загальної економічної теорії  
Навчально-науковий інститут економіки,  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»  
м. Харків, Україна

Сьогодні Україна перебуває в центрі глобальних безпекових процесів. Війна змусила нашу державу докорінно переглянути підходи до оборонної політики. Якщо раніше головний акцент робився на поступовому реформуванні армії та інтеграції в європейські й євроатлантичні структури, то тепер оборона стала всеохоплюючою справою. Україна перейшла до моделі, де оборона базується не лише на Збройних силах, а й на готовності суспільства, державних інституцій та приватного сектору діяти разом. Співпраця з Європейським Союзом і НАТО відіграє у цьому процесі ключову роль. Це не лише постачання зброї чи фінансова підтримка, а й спільне навчання, обмін досвідом, участь у європейських програмах кіберзахисту, оборонних ініціативах та підготовка кадрів. Україна поступово вбудовується у європейську систему безпеки, стаючи її невід'ємним елементом.

У цьому контексті роль України виходить далеко за межі власної території. Ми фактично стали східним форпостом Європи – тією лінією, на якій стримуються загрози, що могли б поширитися далі на країни ЄС. Досвід України у протистоянні агресії вже сьогодні формує нові підходи до політики безпеки в Європі. Багато держав ЄС вчаться на українському прикладі, розробляють стратегії швидкого реагування на гібридні виклики, інвестують у оборонну промисловість та зміцнюють власні армії. Таким чином, від української стійкості залежить не лише майбутнє нашої країни, а й безпека всього європейського континенту. Україна перетворилася з «буферної зони», яку колись бачили на кордоні ЄС, на активного учасника створення нової системи безпеки в Європі.

Повномасштабна війна росії проти України стала безпрецедентним викликом, який змусив державу переосмислити саму сутність оборонної політики. Якщо у попередні роки головним завданням було поступове реформування армії, наближення до стандартів НАТО та посилення базових спроможностей, то тепер оборона перетворилася на всенародну справу, що охоплює всі сфери життя – від політики і економіки до науки та культури.

Україна фактично перейшла від старої моделі «оборонної достатності», коли армія мала лише стримуючу функцію, до концепції «тотальної оборони». Це означає, що безпекова система держави будується на участі всіх громадян та інституцій. У ній важливе місце займають Збройні сили, сили територіальної оборони, добровольчі батальйони, Національна гвардія, а також громадські ініціативи, волонтерські організації та приватний сектор, який розробляє і виробляє новітні технології для фронту. Важливим чинником цієї трансформації є тісна співпраця з європейськими партнерами та НАТО. Україна активно інтегрує у свою систему оборони нові стандарти управління, планування операцій, логістики, медичного забезпечення та підготовки персоналу.

Окремої уваги заслуговує розвиток оборонно-промислового комплексу. Потреба у швидкому виробництві дронів, артилерії, бронетехніки та систем протиповітряної оборони спричинила справжній прорив у взаємодії між державою та приватними компаніями. Українські підприємства починають співпрацювати з виробниками у країнах ЄС, що дозволяє створювати спільні виробничі кластери та виходити на новий рівень технологічної спроможності. У перспективі це дає Україні шанс стати одним із центрів оборонних інновацій у Європі. Крім того, трансформація оборонної політики включає і глибоку реформу правової та стратегічної бази. Нові доктрини та закони визначають не лише

правила ведення війни, а й принципи взаємодії суспільства з армією, порядок мобілізації, підтримку ветеранів та реінтеграцію військовослужбовців у мирне життя. Це створює комплексну систему, де оборона перестає бути лише військовим завданням і перетворюється на загальнонаціональну функцію.

Тож, трансформація оборонної політики України має кілька вимірів: військовий, технологічний, економічний та соціальний. Це не лише посилює стійкість нашої держави перед сучасними загрозами, але й робить Україну активним учасником формування нового безпекового середовища в Європі. Сьогодні Україна не просто інтегрується у євроатлантичну систему оборони – вона стає одним із ключових факторів, що впливають на її зміст і напрям розвитку. Співпраця України з Європейським Союзом та НАТО після початку повномасштабної війни набула нового змісту і масштабів. Якщо раніше йшлося переважно про політичну підтримку, окремі навчальні програми чи технічну допомогу, то тепер ця співпраця перетворилася на системну і багаторівневу. Вона охоплює не лише військову сферу, а й питання безпеки, енергетики, кіберзахисту, гуманітарної допомоги та відбудови.

Насамперед важливо відзначити безпрецедентні рішення Європейського Союзу. Вперше в історії ЄС ухвалив виділення масштабної військової допомоги з Європейського фонду миру для підтримки держави, що перебуває у війні. Це стало свідченням того, що безпека України на пряму ототожнюється з безпекою всієї Європи. Крім того, ЄС розгорнув спеціальну військову місію — EU Military Assistance Mission for Ukraine (EUMAM Ukraine), завдяки якій тисячі українських військових отримують підготовку на європейських полігонах.

НАТО зі свого боку посилило багаторічне партнерство з Україною. Йдеться не лише про політичні декларації, а про реальну інтеграцію у спільні оборонні формати: військові навчання, стандарти управління, програми обміну досвідом і розвідданими. Багато елементів української армії вже функціонують за стандартами Альянсу, що фактично наближає нас до майбутнього членства. Співпраця має й інституційний вимір. Україна бере участь у європейських програмах кіберзахисту, спільних проєктах з енергетичної безпеки, а також у міжнародних гуманітарних ініціативах. Це дозволяє інтегруватися у спільну систему реагування на глобальні виклики — від воєнної агресії до кліматичних катастроф чи міграційних криз.

Окремо варто підкреслити роль дипломатії. Українські представники на всіх рівнях активно працюють у Брюсселі, Берліні, Парижі, Вашингтоні та інших столицях для того, щоб формувати стабільну міжнародну коаліцію підтримки. Ця коаліція сьогодні не обмежується лише ЄС та НАТО, а поширюється на країни Азії, Латинської Америки й Африки, які теж сприймають війну в Україні як виклик світовому порядку. Таким чином, співпраця України з ЄС і НАТО вийшла далеко за рамки класичного партнерства. Україна стала не лише об'єктом підтримки, а й активним суб'єктом, що формує нові правила міжнародної безпеки.

Війна стала потужним каталізатором розвитку українського оборонно-промислового комплексу. Якщо до 2022 року ця галузь часто сприймалася як застаріла і недостатньо конкурентоспроможна, то сьогодні вона перетворилася на одну з ключових сфер національної економіки та безпеки. Українські компанії, державні й приватні, почали активно розробляти і виробляти широкий спектр озброєння – від артилерійських систем і бронетехніки до безпілотників та засобів радіоелектронної боротьби. Особливим проривом стала сфера дронів: тисячі інженерів і волонтерів об'єднали зусилля, створюючи інноваційні технології, які оперативно потрапляють на фронт і доводять свою ефективність у бойових умовах.

Не менш важливою є інтеграція України у європейський оборонно-промисловий простір. Європейський Союз розробляє спеціальні програми підтримки українських виробників, зокрема у сфері постачання компонентів, модернізації підприємств та створення спільних виробничих потужностей. Уже сьогодні обговорюється відкриття

заводів із виробництва боєприпасів та бронетехніки у партнерстві з провідними європейськими концернами. Це дозволяє не лише забезпечувати власні потреби, а й робити внесок у зміцнення європейської оборонної автономії. Важливим є й залучення інноваційного потенціалу. Українські стартапи в оборонній сфері отримують підтримку від західних фондів і компаній. Це створює підґрунтя для розвитку високотехнологічного сегменту ОПК, орієнтованого на штучний інтелект, системи автоматизованого управління, кіберзахист та аналітику великих даних. Таким чином, Україна має шанс не лише відновити, а й перетворити свою оборонну промисловість на один із драйверів технологічного прогресу в Європі. Ще один аспект – це міжнародна кооперація. Українські підприємства починають співпрацювати з компаніями з Польщі, Чехії, Німеччини, країн Балтії та США. Це означає вихід на нові ринки, обмін технологіями і стандартизацію виробництва відповідно до вимог НАТО. У перспективі така кооперація може зробити Україну важливим вузлом європейського військово-промислового ланцюга постачання.

Розвиток українського ОПК має не лише стратегічне значення для обороноздатності країни, але й стає важливим чинником інтеграції в європейську та світову систему безпеки. З держави, яка здебільшого покладалася на зовнішню допомогу, Україна поступово перетворюється на виробника і постачальника рішень, що зміцнюють оборону як нашої країни, так і Європи загалом. Ще кілька років тому Україну на міжнародній арені часто сприймали як державу з високим рівнем вразливості. Нестабільна політична система, корупційні ризики, слабкі інститути та загроза зовнішньої агресії створювали образ країни, яка потребує постійної допомоги та підтримки. Однак війна докорінно змінила цю картину. Сьогодні Україна дедалі більше розглядається як держава, що не лише бореться за власне виживання, а й формує нову логіку безпеки для всієї Європи. Перехід від вразливості до стійкості відбувається на кількох рівнях.

По-перше, це зміна у свідомості суспільства. Українці довели, що готові чинити спротив навіть у найскладніших умовах, мобілізувати всі ресурси — від матеріальних до моральних. Стійкість стала частиною ідентичності, яка об'єднує громадян.

По-друге, змінилася сама держава. Система управління, яка раніше часто критикувалася за неповороткість і бюрократичність, тепер вчиться діяти швидко, гнучко та ефективно. Нові рішення ухвалюються у тісній взаємодії з партнерами з ЄС та НАТО, що підвищує довіру до України як до відповідального суб'єкта міжнародної політики.

По-третє, важливу роль відіграє міжнародний вимір. Україна вже не лише отримує допомогу, а й пропонує власний досвід протидії агресії, гібридним атакам та інформаційним війнам. Наш приклад стає орієнтиром для інших країн, які шукають способів зміцнити свої суспільства перед глобальними викликами.

Таким чином, відбулася зміна парадигми: з «буферної зони», яка нібито відділяла ЄС від небезпеки, Україна стала активним форпостом європейської безпеки. Наш шлях від вразливості до стійкості доводить, що навіть у найважчих умовах можна не лише вижити, а й посилити власну роль у міжнародних відносинах. Сьогодні від міцності та стійкості України залежить стабільність усього європейського простору. І щораз більше держав визнають: без України неможливо уявити ані сучасну, ані майбутню систему безпеки Європи.

### Список літератури

1. Парламентаризм як особлива система публічного управління: навч. посіб. / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, І. Д. Дудко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2023. – 239 с.
2. Дудко І.Д. Зовнішньополітичний профіль України періоду незалежності. Україна в Європі: контекст міжнародних відносин. Колективна монографія /керівник авторського колективу і науковий редактор доктор історичних наук, професор Кудряченко А.І. Інститут європейських досліджень НАН України К.:Фенікс, 2011. С. 342-355
3. Даниленко Л.І. Участь громадян у політичних процесах шляхом звернення та петицій до органів влади. Політична участь як показник рівня політичної культури

суспільства: практичний посібник /авт. кол.: В.А. Гошовська [та ін.]: за ред. В.А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2021. 130 с., авторські – С. 95 – 112.

4. Монографія «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» авт.кол. Л.Г. Комаха, І.В. Алексєєнко, В.А., В.А. Гошовська та ін.; за заг. Ред. Л.Г. Комахи. К : ВПЦ «Київський університет», 2022-976 с.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Гаврилюк Вячеслав Володимирович**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Державний біотехнологічний університет  
м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими війною, масштабними руйнуваннями інфраструктури, скороченням виробництва та зниженням ділової активності. За даними Міністерства економіки України, станом на 2024 рік понад 30 % малих і середніх підприємств (МСП) припинили або тимчасово призупинили діяльність, а рівень безробіття у деяких регіонах перевищив 20 %. Загальні економічні втрати бізнесу, за підрахунками Київської школи економіки, становлять понад 56 млрд доларів США, включаючи зруйновані приміщення, обладнання, склади та логістичні ланцюги. У таких умовах ключовим завданням держави стає створення стійкої фінансової екосистеми, здатної забезпечити відновлення підприємництва, стимулювати інновації та сприяти сталому економічному зростанню. Післявоєнна трансформація економіки вимагає комплексного підходу до фінансування бізнесу, який поєднує державну підтримку, приватні інвестиції, міжнародні грантові програми та розвиток фінансових технологій [1, с. 342]. Традиційні інструменти кредитування, з огляду на високі ризики та нестабільність, потребують суттєвого оновлення та інтеграції інноваційних механізмів. Важливо, що саме малий та середній бізнес становить основу економічної стійкості – на нього припадає понад 99 % зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні та понад 60 % робочих місць у приватному секторі.

Одним із найпоширеніших викликів є нестача доступного фінансування. За результатами досліджень Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР, 2023 р.), лише близько 18 % українських підприємців мають доступ до банківських кредитів, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 60 %. Водночас зростає роль альтернативних джерел фінансування – мікрокредитування, краудфандингу, бізнес-ангелів, фондів прямого інвестування. Так, платформи типу Spilnokosht, DreamStarter та міжнародні сервіси на кшталт Kickstarter або GoFundMe вже залучили для українських підприємців і волонтерських ініціатив понад 300 млн грн протягом 2022–2024 рр. Важливу роль відіграють державні програми підтримки підприємництва, зокрема програма «єРобота», яка з 2022 року забезпечила понад 16 000 грантів на розвиток малого бізнесу загальною сумою близько 7 млрд грн. Пріоритет отримують проєкти у сфері виробництва, харчової промисловості, логістики, переробки сировини та надання соціально значущих послуг.

Крім того, державні банки – «Ощадбанк», «Укргазбанк» та «ПриватБанк» – розширюють кредитування під гарантії уряду, що зменшує ризики для підприємців. Водночас сучасні виклики вимагають інноваційних фінансових інструментів, орієнтованих на цифровізацію та прозорість бізнес-процесів. Зокрема, активно розвиваються фінтех-платформи (Monobank Business, Finmap, LUN Capital, Portmone Business), які надають можливість підприємцям вести онлайн-облік, контролювати грошові потоки, отримувати мікропозики або інвестування через мобільні сервіси. За оцінками Forbes Ukraine (2024), фінтех-сектор навіть у воєнний період зріс на 35 % завдяки високій адаптивності до нових економічних умов.

Інноваційним напрямом фінансування стає соціальне інвестування (impact investing), яке передбачає підтримку бізнесів, що поєднують прибутковість із соціальною місією – працевлаштування ВПО, людей з інвалідністю, розвиток зелених технологій чи енергоефективності [2, с. 31]. За даними Офісу розвитку підприємництва та експорту, у 2024 р. понад 400 українських бізнесів залучили міжнародну допомогу через соціальні інвестиційні фонди, серед яких найбільшими є Impact Hub Odessa, Ukrainian Social Venture Fund та USAID EDGE. Не менш важливою тенденцією є інтернаціоналізація фінансових механізмів. Європейські партнери підтримують українських підприємців через програми EU4Business, COSME, Horizon Europe та Erasmus for Young Entrepreneurs, що надають гранти, навчання, консультації та доступ до ринків ЄС. За даними Єврокомісії, лише у 2023 р. українські МСП отримали понад 100 млн євро фінансування від ЄС для розвитку інновацій, цифрових продуктів і «зелених» технологій.

Ключовим викликом для українського бізнесу залишається забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності. Це потребує гнучкої податкової політики, розвитку інститутів страхування ризиків, гарантійних фондів і нових моделей партнерства між державою, громадами та приватним сектором. Європейський досвід доводить, що саме поєднання публічних і приватних інвестицій створює основу економічної стійкості. Наприклад, у Польщі після вступу до ЄС понад 30 % фінансування МСП здійснювалося через державно-приватні фонди, а програма «Polish Development Fund» стала драйвером технологічного підприємництва. Суттєвим напрямом реформування є податкова політика, яка має сприяти детінізації малого бізнесу, зниженню податкового навантаження на початкові етапи діяльності та запровадженню стимулів для інвестицій. Податкові пільги для стартапів, інноваційних компаній та підприємств, що працюють у сфері «зеленої» економіки, можуть стати дієвим механізмом відновлення [3]. Досвід Естонії, де прибуток, що реінвестується у розвиток бізнесу, не оподатковується, демонструє, як податкова система може бути стимулом для підприємництва. Україна вже рухається у цьому напрямі, впроваджуючи електронні сервіси податкової звітності та спрощуючи процедури реєстрації бізнесу.

Важливу роль у зміцненні фінансової стабільності підприємств відіграє страхування бізнес-ризиків. У країнах ЄС більшість малих компаній мають обов'язкове страхування активів, відповідальності, майна та персоналу. В Україні ж рівень страхового покриття підприємницької діяльності залишається низьким – лише 12–15 % компаній мають базові поліси. У майбутньому створення державної програми гарантійного страхування бізнесу, аналогічної до європейських моделей Export Credit Agency або Credit Guarantee Scheme, може забезпечити захист підприємців від фінансових втрат, пов'язаних із воєнними ризиками, стихійними лихами чи перебоями постачання. Особливого значення набуває кластеризація підприємництва – об'єднання малих фірм у регіональні кластери для спільного доступу до фінансування, технологій, кадрів і ринків збуту. Кластери туристичних послуг, сільськогосподарських кооперативів, ІТ-компаній та харчової промисловості довели свою ефективність навіть у кризових умовах. У 2024 році Міністерство економіки підтримало створення понад 25 бізнес-кластерів, серед яких «Карпатський інноваційний хаб», «Харківський технопарк стійкості» та «Дніпровський кластер зеленої економіки». Такі об'єднання сприяють формуванню горизонтальних

зв'язків між бізнесом і владою, підвищують конкурентоспроможність регіонів і створюють ефект синергії у відбудові.

Особливого значення набуває фінансова децентралізація, яка дозволяє регіональним громадам створювати власні фонди підтримки малого бізнесу, спрямовувати частину місцевих бюджетів на розвиток підприємництва та інфраструктури [4, с. 69]. Місцеві програми мікрофінансування, ініціативи на кшталт «Бізнес-громада» чи «Розвиток через партнерство» уже реалізуються у Львівській, Тернопільській та Полтавській областях. Це створює нову модель економічного самозабезпечення громад і стимулює їхню підприємницьку активність. Вагомим чинником є залучення фінансового потенціалу української діаспори, який може стати стабільним джерелом інвестицій для малого бізнесу. За оцінками Світового банку, обсяг приватних переказів українців із-за кордону у 2023 році перевищив 13 млрд доларів США. Створення механізмів цільових інвестиційних платформ, «облігацій відбудови» або спільних підприємств за участі діаспори може забезпечити притік капіталу без зовнішніх боргових зобов'язань.

Окремої уваги заслуговує підтримка жіночого підприємництва та соціальних стартапів. За статистикою UN Women, понад 40 % малих підприємств, започаткованих у 2022–2024 роках в Україні, очолюють жінки, багато з яких є внутрішньо переміщеними особами. Для цієї категорії бізнесу створено спеціальні грантові програми – SheExports, EU4Women, Український жіночий фонд, які не лише фінансують бізнес, а й забезпечують навчання, менторство та вихід на міжнародні ринки. Розвиток жіночого підприємництва є також потужним соціальним фактором стійкості – він підтримує зайнятість, інновації й рівність можливостей [5, с. 114]. У стратегічній перспективі важливим завданням є формування довгострокової фінансової стратегії сталого розвитку бізнесу, заснованої на принципах ESG (Environmental, Social, Governance). Поступове впровадження стандартів відповідального інвестування, прозорої звітності та корпоративної соціальної відповідальності сприятиме не лише інтеграції України до європейського економічного простору, але й підвищенню довіри іноземних інвесторів. За прогнозами Київської школи економіки, дотримання принципів сталого фінансування може збільшити ВВП України на 3–4 % щорічно протягом наступного десятиліття [6].

У післявоєнний період розвиток підприємництва має стати основою економічної та соціальної стійкості держави. Відновлення малого бізнесу сприятиме створенню робочих місць, підвищенню доходів населення, розвитку регіонів і наповненню місцевих бюджетів. При цьому фінансові механізми повинні базуватися на принципах прозорості, децентралізації та доступності [7, с. 47]. Синергія державних інститутів, фінансових організацій і громадських ініціатив здатна забезпечити не лише відновлення підприємництва, а й формування конкурентоспроможної моделі української економіки європейського типу. Таким чином, інноваційні фінансові інструменти стають не лише засобом економічного зростання, а й фактором формування стійкості держави у найширшому сенсі – економічному, соціальному, екологічному та психологічному. Саме розвиток сучасних фінансових механізмів для малого та середнього бізнесу є ключовим елементом стратегії повоєнного відновлення України, її поступу до європейських стандартів сталого розвитку та інтеграції у глобальний економічний простір.

#### Список літератури

1. Кондрат О. Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 339-344.
2. Мостепан В.Л. Фінансові інструменти розвитку міжнародного бізнесу малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. С. 30-33.
3. Завалій Б., Гринько Т. Складові та принципи побудови інноваційних фінансових моделей малого й середнього бізнесу в умовах поствійськової економіки. *Економіка та суспільство*, Вип. 78. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-23>

4. Чорній О. Трансформація державної політики у сфері партнерства з малим і середнім бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 340, № 2. С. 65-72.

5. Сіромаха І. О., Омельченко А. І. Краудфандинг і краудінвестинг як альтернативні форми фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2025 р.). 2025. С. 112-118.

6. Леонова Б., Островська О., Круш В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>

7. Ткачов А. Інструменти залучення капіталу для суб'єктів середнього бізнесу. *Dictum Factum*. 2025. № 1(17). С. 45-52.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **ВІД РЕАКЦІЇ ДО СТІЙКОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Гуськов Богдан Валерійович**

аспірант кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Повномасштабна агресія РФ спричинила безпрецедентне навантаження на систему охорони здоров'я України, поєднавши масштабні руйнування інфраструктури, кадрові втрати, різку зміну структури потреб (травми, опіки, реабілітація, психічне здоров'я), міграційні потоки та перебої логістики. Пандемія COVID-19 додатково оголила вразливість планування та готовності громадського здоров'я до надзвичайних ситуацій. Науково-практична проблема полягає не лише у відновленні зруйнованих потужностей, а у переході від реактивного відновлення до проактивної стійкості: які інституційні механізми, фінансові моделі, цифрові рішення та маршрути пацієнта забезпечують безперервність, якість і доступність допомоги у тривалому режимі НС.

Система охорони здоров'я України, відреагувавши на повномасштабне вторгнення, опинилася у ситуації безпрецедентних викликів, які зруйнували її традиційну інфраструктуру та водночас створили імпульс для трансформації. Від реактивного стану, зумовленого потребою негайно ліквідовувати наслідки бойових дій, вона поступово переходить до побудови стійкості через адаптацію інституційних механізмів, мобілізацію ресурсів та впровадження інноваційних підходів до лікування й реабілітації. Цей процес став не лише відповіддю на виклики війни, але й шляхом до майбутньої стабільності та довгострокової спроможності системи реагувати на надзвичайні ситуації. Найгострішим викликом стала втрата інфраструктури: зруйновані лікарні, поліклініки, відділення первинної допомоги та обладнання, збитки від яких оцінюються у десятки мільярдів гривень. Додатковим фактором стала масштабна міграція населення — мільйони внутрішньо переміщених осіб і біженців, що створює значне навантаження на медичні заклади у приймаючих регіонах. Водночас кадрові дефіцити, спричинені виїздом медичних працівників, мобілізацією чи загибеллю фахівців, поглиблюють дисбаланс між попитом і пропозицією на медичні послуги. Війна також спричинила зростання потреб у спеціалізованій допомозі — лікуванні поранень, травм, опіків, а також у сфері психічного

здоров'я, реабілітації та соціально-трудової інтеграції. Логістичні проблеми постачання ліків і обладнання ускладнюють доступ до критично важливих ресурсів у зонах бойових дій і прифронтових територіях. Ці чинники поставили під сумнів ефективність традиційних механізмів управління та змусили державу розробляти нові підходи.

Шляхи трансформації вже проявилися у кількох напрямках. По-перше, відбувається мобілізація та адаптація ресурсів: перепрофілювання медичних закладів, розгортання тимчасових шпиталів у безпечних місцях та використання вахтових методів роботи персоналу. По-друге, швидко розвивається телемедицина як інструмент забезпечення доступності послуг у віддалених та небезпечних регіонах. По-третє, ключовим рішенням стало розгортання мобільних госпіталів і бригад, здатних надавати допомогу на передовій та в громадах, які зазнали руйнувань.

Важливим компонентом трансформації стало навчання та перекваліфікація медичних кадрів у критично важливих напрямках — травматологія, реабілітація, психічне здоров'я. У цьому процесі значну роль відіграє міжнародна співпраця: Україна отримує медикаменти, обладнання та технічну підтримку від іноземних партнерів, що сприяє стабілізації системи. Водночас формується стратегічний фокус на реабілітації та створенні резервів медикаментів і витратних матеріалів.

Зміни у підходах відображають перехід від «латання дір» у кризових умовах до побудови більш гнучкої та стійкої архітектури охорони здоров'я, яка здатна одночасно реагувати на гострі виклики війни та забезпечувати довгостроковий розвиток. Така трансформація відповідає науковій проблемі — як сформувати стійку систему охорони здоров'я, що поєднує короткострокову адаптацію до шоків і довгострокову інституційну стабільність.

НІСД (Національний інститут стратегічних досліджень) у грудні 2024 року опублікував доповідь: «Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації та війни», яка була присвячена аналізу ключових змін, викликів і перспектив трансформації медичної системи України під час повномасштабного вторгнення та в умовах децентралізованих владних структур [1]. Автори фіксують, що війна та децентралізація виступають як подвійний тест для системи охорони здоров'я: з одного боку, руйнуються звичні механізми та інфраструктура, з іншого — з'являється можливість оновлення, запровадження інновацій і адаптації до стійкісного функціонування. Особлива увага приділяється тому, як місцева влада, громади та НСЗУ можуть взаємодіяти в рамках єдиних стандартів, щоб забезпечити доступ до послуг у зонах, що зазнали руйнувань або приймають переселенців. У дослідженні виділено кілька основних тенденцій медичного сектору.

По-перше, формується *регіональна асиметрія доступу*: громади з більшою фінансовою спроможністю або географічно безпечні отримують кращу підтримку і розвиток медичних сервісів, тоді як прифронтові і деокуповані території часто залишаються в «білих плямах» — з обмеженим доступом, руйнуваннями закладів і нестачею персоналу.

По-друге, характеризується *кадровий дефіцит*, який зумовлений виїздом фахівців, їх внутрішньою релокацією, мобілізацією та протоколами безпеки: особливо критичні напрями — реабілітація, психічне здоров'я, первинна допомога.

По-третє, спостерігається зсув структури медичних потреб: збільшується попит на лікування поранень, травм, надання послуг із психічного здоров'я та реабілітаційних програм, тоді як рутинні профілактичні послуги в багатьох місцях поступаються пріоритетом екстреній допомозі.

Ключовим чинником трансформації визначено цифровізацію – розвиток eHealth, електронні декларації, е-направлення, е-рецепти, що створюють інструменти для координації, контролю якості та прозорого фінансування через НСЗУ. НІСД також підтримує ідею, що *стійкість системи охорони здоров'я* вимірюється не лише здатністю швидко реагувати на кризу, але й здатністю підтримувати базові послуги у умовах війни та відбудови. Вони пропонують синтез — поєднання центрального управління (стандарти,



фінансування, контроль якості) з автономією громад у реалізації послуг, а також посилення логістики, мобільності й резервування ресурсів. Крім того, велика увага приділяється прозорості даних і моніторингу, щоб пацієнти, громади й уряд мали зворотний зв'язок про стан системи у реальному часі.

Порівняльний аналіз звіти НСЗУ за 2022 і 2023 роки показує, що паралельно з руйнуванням об'єктів і вибуттям персоналу держава еволюціонувала від стабілізаційних заходів до керованого розвитку: бюджет Програми медичних гарантій зріс орієнтовно зі 142 млрд грн у 2022 р. до понад 160 млрд грн у 2023 р.; розширено пакети на реабілітацію та послуги з психічного здоров'я, запущено мобільні формати, телемедицину та посилено моніторинг якості; цифрова платформа eHealth наростила охоплення (десятки мільйонів декларацій, е-направлень та е-рецептів), скоротивши транзакційні витрати та прискоривши взаємодію рівнів допомоги [2,3]. Водночас верифіковано низку «вузьких місць», що знижують ефективність реагування. По-перше, інфраструктурна фрагментація і логістичні розриви породжують «цифрові білі плями»: у частині громад нестабільний доступ до eHealth блокує реімбурсацію, обіг даних і міжрівневу координацію. По-друге, кадрова дислокація та дефіцит фахівців у деокупованих і прифронтових територіях змушують покладатися на вахтові моделі, які підтримують доступ, але не створюють стійкої пропозиції. По-третє, маршрут пацієнта залишається неоднорідним: хоча «перший контакт» на первинці/ЕМД зменшив надмірні госпіталізації, у громадах із пошкодженою первинною ланкою фіксується відкат до самозвернень і перевантаження стаціонарів. Найбільш гострим є дефіцит спроможностей реабілітації та послуг із психічного здоров'я для військових, ветеранів, ВПО та цивільних постраждалих; фрагментація сервісів і відсутність уніфікованих швидких маршрутизаторів затягує відновлення функціональності та погіршує довгострокові результати.

Аналітичний синтез дозволяє описати «подвійний контур» стійкості, в якому операційний рівень забезпечує безперервність доступу (резервні схеми госпіталізації, мобільні бригади й пункти стабілізації, телемедичний тріаж, стандартизовані переходи до реабілітації/МГП з КРІ часу), а стратегічний — інституційно-фінансову витривалість (консолідація закупівель під НСЗУ, захищені пакети ПМГ для послуг НС, адресні кадрові стимули, мінімальні стандарти ІТ-готовності й кібербезпеки, кризові індикатори якості з публічною підзвітністю). Ключовим є переформатування маршруту пацієнта у «наскрізну траєкторію» з обов'язковим е-направленням, телемедичними консилиумами і контрольними часовими віхами («time-to-first-contact», «time-to-rehab», «time-to-MH-support»), що відразу вбудовуються у договори з НСЗУ.

Звідси впливає пакет інструментів удосконалення механізму надання послуг у НС. Доцільно інституціоналізувати національну рамку «Health Emergency Operations» із єдиними стандартними операційними процедурами для триажу, евакуації, резервних маршрутів і медичної логістики, синхронізованих між МОЗ, НСЗУ, ДСНС і військовою медициною. У ПМГ слід виокремити стійкісні пакети з окремим бюджетом і КРІ доступу (мобільні бригади та пункти, телемедицина первинної/вторинної ланок, швидкі доріжки реабілітації, обов'язкові модулі МГП). На кадровому фронті потрібні ризик-надбавки, житлово-транспортні компенсації, страхування та прискорена перепідготовка для дефіцитних спеціальностей із формуванням міжрегіональних «пулів» фахівців. Для цифрової безперервності — мінімальні стандарти eHealth-готовності (офлайн-режими з кешуванням і відкладеною синхронізацією, резервне живлення/зв'язок, базові комплекти обладнання), а також посилений кіберзахист. Якість і довіра підсилюються через «подвійний дашбординг»: індикатори нарощування довіри (сприйняття компетентності, узгодженість «слова-дії», задоволеність сервісами) та демпфування недовіри (прозорість рішень, своєчасність пояснень, механізми оскарження, швидкість корекції помилок) з регулярним оприлюдненням, особливо для прифронтових кластерів.

Узагальнюючи, українська система охорони здоров'я довела здатність не лише утримувати функціональність у війні, а й трансформуватися: зростання фінансування ПМГ,

розширення спектра критично важливих послуг, прогрес цифровізації та підзвітності свідчать про перехід від «гасіння пожеж» до керованої витривалості. Наступним кроком має стати закріплення операційного та стратегічного контурів стійкості у нормативі, фінансах і договорах із надавачами; переосмислення маршруту пацієнта як ядра механізму реагування; масштабування мобільних і телемедичних форматів; встановлення мінімальних реабілітаційних і МГП-спроможностей на кожен територіальний кластер. Така архітектура знижує асиметрії між центром і регіонами, мінімізує втрати від інформаційних і логістичних розривів та підвищує якість і швидкість медичної допомоги у тривалих надзвичайних ситуаціях.

#### Список літератури

1. НІСД (2024). Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації/війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>
2. Національна служба здоров'я України. (2023). *Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2023 рік*. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/report-2023-ua-web-1-1.pdf>
3. Національна служба здоров'я України. (2022). *Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2022 рік*. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/d8718889-1326-4060-a2fe-5f7e6359426f/Щорічн-звіт-про-стан-здоров'я-та-епідемічну-ситуацію-за-2022-рік.pdf>

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — *EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH*) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+».



## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Даниленко Олена Авксентіївна**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

**Стельмах Божена Юріївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
м. Київ, Україна

Соціальна складова Стратегії сталого розвитку України є ключовим елементом у забезпеченні високого рівня життя населення, соціальної згуртованості та справедливості. Реалізація цієї складової передбачає виконання низки завдань, які включають подолання бідності, забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, гендерної рівності та соціального захисту. Водночас, аналіз та оцінка її реалізації показує як значні досягнення, так і низку проблем, які потребують вирішення.

З моменту прийняття Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» було здійснено низку кроків у напрямку зміцнення соціальної складової. Наприклад, у 2021 році в Україні було впроваджено програми цифровізації соціальних послуг, які дозволили спростити доступ до державної підтримки, зокрема субсидій та виплат. Також значний прогрес був досягнутий у сфері забезпечення рівного доступу до освіти через впровадження

дистанційних технологій, особливо під час пандемії COVID-19 [1; 3]. Основні напрями реалізації соціальної складової Стратегії сталого розвитку України узагальнено за літературними джерелами [1-5] (табл. 1).

Подолання бідності. Незважаючи на індексацію соціальних виплат та зростання мінімальної заробітної плати, рівень бідності в Україні залишається високим. Особливо це стосується сільських територій, де можливості для працевлаштування обмежені, а доступ до соціальної інфраструктури є недостатнім. У цьому контексті важливим є реалізація регіональних програм, спрямованих на підтримку місцевого підприємництва та розвиток сільських громад [узагальнено за: 4].

Таблиця 1 – Основні напрями реалізації соціальної складової Стратегії сталого розвитку України

| Напрями реалізації | Досягнення                                                                                      | Проблеми                                                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Подолання бідності | Збільшення соціальних виплат, індексація пенсій                                                 | Високий рівень бідності серед населення, особливо в сільських регіонах                              |
| Охорона здоров'я   | Запровадження програми медичних гарантій, забезпечення вакцинації                               | Нерівний доступ до медичних послуг, недостатнє фінансування охорони здоров'я                        |
| Освіта             | Розвиток дистанційної освіти, модернізація навчальних закладів                                  | Низький рівень доступу до якісної освіти у віддалених регіонах                                      |
| Гендерна рівність  | Підтримка жінок у підприємництві, збільшення кількості жінок у політичному житті                | Гендерні стереотипи, обмежений доступ жінок до керівних посад                                       |
| Соціальний захист  | Впровадження електронних сервісів для отримання допомоги, підтримка внутрішньо переміщених осіб | Відсутність комплексної стратегії інтеграції переселенців, недостатня підтримка осіб з інвалідністю |

*Джерело: створено авторами на основі [1-5]*

Стан охорони здоров'я. Програма медичних гарантій, запроваджена у 2020 році, стала важливим кроком у напрямку забезпечення доступу до медичних послуг. Однак нерівний доступ до якісної медицини між міськими та сільськими регіонами залишається суттєвою проблемою. Зокрема, у віддалених регіонах не вистачає кваліфікованих лікарів, а технічне забезпечення медичних закладів часто є застарілим. Крім того, в нинішніх умовах війни в Україні загострилися ці проблеми у прифронтових районах, збільшивши навантаження на систему охорони здоров'я [узагальнено за: 1].

Освіта та доступ до знань. Впровадження дистанційної освіти стало одним із ключових досягнень останніх років, особливо у період пандемії. Однак якість освіти залишається нерівномірною, особливо у віддалених регіонах. Школи часто стикаються з браком сучасного обладнання та кваліфікованих педагогів. Важливим напрямом є також підтримка професійної освіти, яка сприяє підготовці фахівців в умовах дефіциту робітничих кадрів [узагальнено за: 1; 3].

Гендерна рівність. Участь жінок у політичному та економічному житті України поступово зростає, проте гендерні стереотипи залишаються серйозним бар'єром. Збільшення кількості жінок на керівних посадах та в органах державної влади залишається актуальним завданням для країни. Необхідно також посилювати підтримку жінок у сфері підприємництва та забезпечувати рівний доступ до ресурсів і можливостей [1; 2].

Соціальний захист. Важливим досягненням стало впровадження цифрових платформ для отримання соціальної допомоги, що спрощує процедуру доступу громадян

до державних послуг. Проте залишається недостатньою підтримка внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Відсутність комплексної стратегії інтеграції переселенців є додатковим викликом для соціальної політики України [узагальнено за: 1; 4].

Виклики у реалізації соціальної складової Стратегії сталого розвитку України пов'язані з низьким рівнем фінансування соціальних програм, нерівномірністю регіонального розвитку, відсутністю довгострокових стратегій для вирішення проблем бідності та охорони здоров'я, впливом військових дій, який створює додаткове навантаження на систему соціального захисту.

Для покращення реалізації соціальної складової Стратегії сталого розвитку України необхідно: підвищити фінансування соціальних програм, зокрема у сфері охорони здоров'я та освіти; розробити регіональні програми з урахуванням потреб кожної області; залучати міжнародну допомогу та адаптувати успішний досвід інших країн; активізувати участь громадянського суспільства у процесі прийняття рішень;

Таким чином, реалізація соціальної складової Стратегії сталого розвитку України є складним та багатогранним процесом. Вона потребує системного підходу, орієнтованого на забезпечення рівних можливостей, покращення якості життя населення та підтримку вразливих верств суспільства. Ефективність цього процесу залежить від злагодженої роботи держави, бізнесу та громадянського суспільства, що разом здатні створити передумови для гармонійного та сталого розвитку.

#### Список літератури

1. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. 13(2). С. 33-43. URL: <https://doi.org/10.15421/152518>
2. Гринів Л.С. Економіка сталого розвитку. Тексти лекцій. Львів: ЛНУ, 2020. 105 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/course/ekonomika-staloho-rozvytku-eke>
3. Долгальова О., Єщенко М. Соціальна складова сталого розвитку. *Публічне урядування*. 2019. 4 (19). С. 107-119. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-107-119](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-107-119)
4. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
5. 17 Goals to Transform Our World. Sustainable development goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

### ДО ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

**Діміч Антоніна Валеріївна**

д.ю.н, доцент,

Національна академія СБ України

**Шелест Олег Григорович**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

м. Київ, Україна

Стратегією воєнної безпеки України визначено завдання розвитку системи військової освіти та підготовки особового складу для сил оборони, запровадження освітніх програм підготовки офіцерського, сержантського та старшинського складу з використанням досвіду бойових дій, методики підготовки, принципів і стандартів НАТО

Так, у термінології НАТО спроможність (*capability*) це здатність створювати ефект шляхом використання інтегрованого набору аспектів, класифікованих як доктрина, організація, навчання, матеріальні засоби, розвиток лідерства, персонал, засоби та оперативна сумісність.

У формуванні професійної культури майбутнього офіцера важливу роль відіграють наступні нормативні документи НАТО: STANAG 6001 (мовна підготовка), Generic Officer PME Reference Curriculum, NATO Leadership Development Concept, Code of Conduct for NATO Personnel. Ці документи регулюють загальні принципи етичного лідерства, системи оцінювання професійної підготовки та міжнародної взаємодії. Стандарти НАТО не суперечать національним цінностям. Навпаки, вони сприяють поглибленню громадянської свідомості та розвитку у військовослужбовців почуття відповідальності перед державою та народом. Патріотичне виховання в контексті НАТО передбачає поєднання глибокої поваги до демократичних принципів, прав людини та міжнародного військового права з національною історичною пам'яттю та героїзмом.

У межах освітньої інтеграції запроваджуються курси, що базуються на Generic Officer PME Reference Curriculum, які включають дисципліни з військової етики, права збройних конфліктів, лідерства, стратегічного мислення. Такі модулі не лише розширюють фахові знання, а й формують необхідні морально-вольові якості, критичне мислення та здатність до командної роботи в багатонаціональних операціях. Для ефективного формування професійної культури українських курсантів відповідно до стандартів НАТО необхідно здійснити системні зміни у навчальному процесі, вихованні та організаційній структурі військових вишів. Стандарти НАТО вимагають не лише знань, а й готовності до прийняття рішень у складних умовах, відповідальності, моральної зрілості та патріотизму. Необхідно впровадити орієнтацію на «офіцера-лідера», а не тільки на технократа чи адміністратора, практичні тренінги з прийняття рішень, кризового мислення, міжособистісної взаємодії, кейси, імітаційні модулі, що змушують курсантів самостійно мислити, а не просто відтворювати теорію. Впровадити загальну англійську підготовку (STANAG 6001) – обов'язкову для всіх курсантів, вивчення військової термінології англійською, проведення окремих навчальних модулів повністю англійською мовою, підготовку до міжнародних стажувань, участі в спільних навчаннях. Офіцер НАТО має бути не лише виконавцем, а й моральним авторитетом, здатним на рефлексію та власну ініціативу [1, с. 195-196]. Погоджуємося із даною тезою, що офіцер повинен володіти англійською мовою, бути етичним і технологічним лідером із високим рівнем патріотизму та доброчесності.

Окрім цього війна підкреслила важливість різноманітних компетенцій, включаючи управління кризами, реагування на надзвичайні ситуації та координацію логістики. Ці навички стали життєво важливими не тільки для військовослужбовців, а й для цивільних осіб, оскільки громадам доводиться справлятися з переміщенням населення, пошкодженням інфраструктури та складнощами відновлення у середовищі, що роздирається війною [2, с. 102]. На думку автора, повномасштабне вторгнення, безжалісна інформаційна боротьба також посилює роль ефективного державного управління та адекватне реагування на сучасні виклики, загрози та логістичні маневри, оскільки це екзистенційна війна України з Російською Федерацією на виживання, адже наш сусід вічний та агресивний.

Зокрема, натовські практики акцентують увагу на необхідності безперервного навчання з МГП (МГП – далі міжнародне гуманітарне право) для офіцерського складу, що відображено у наказі регулярного проходження відповідних курсів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

У ЗСУ поступово вводиться практика диференційованого вишколу залежно від посадових обов'язків: командири підрозділів вивчають правила планування операцій з урахуванням гуманітарно-правових ризиків, штабні офіцери – правову оцінку цілей та об'єктів, а військові юристи – порядок проведення внутрішніх розслідувань випадків

порушення норм МГП та юридичне консультування командування. Згідно з натовською моделлю, у зоні бойових дій повинні бути присутні офіцери юридичного забезпечення (LOAC (the Law of Armed Conflicts) advisors), які здійснюють превентивний правовий контроль запланованих операцій.

Вивчення практик, особливо досвіду російсько-української війни, що застосовуються в країнах-членах НАТО, засвідчує, що інтеграція МГП у систему військової освіти відбувається на усіх рівнях – від базового вишколу до навчання старшого офіцерського складу. Визначальними характеристиками таких моделей є: симуляційне навчання в умовах, наближених до реальних бойових дій; гнучкість програм з урахуванням специфіки сучасних гібридних та технологічних загроз; регулярна актуалізація курсів відповідно до оновлених міжнародних стандартів. Крім того, основною є міждисциплінарна практика – правові, етичні та оперативні компоненти разом підсилюють ефективність вишколу [3, с. 11].

Варто зазначити, що ця модель отримала назву – «теорія потрійної спіралі» [4, с. 124]. Її змістом є розвиток моделі інноваційного розвитку, який був розпочатий в Англії та Голландії ще на початку XXI ст. професором університету Ньюкастла Г. Іцковіцею та професором амстердамського університету Л. Лейдесдорфом. Така система є моделлю для формування національних інноваційних систем. Насправді, ще жодна країна світу не має такої досконалої моделі, проте найбільший розвиток вона отримала у США, а її окремі елементи – у деяких розвинених країнах Західної Європи, Бразилії, Китаю та Японії.

Щодо інноваційного розвитку «модель потрійної спіралі» визначає взаємодію трьох інституцій (наука-держава-бізнес) на кожному етапі створення інноваційного продукту. Це динамічна модель між організаційних взаємодій, що виникає під час еволюції економіки та суспільства. Головні особливості цієї моделі полягають у тому, що: 1) для суспільства, заснованого на наукових знаннях, характерним є посилення ролі університетів у взаємодії з промисловим сектором та владою; 2) три інституції (університет-держава-бізнес) прагнуть тісної співпраці, при цьому інноваційна складова генерується з цієї взаємодії, а не з ініціативи держави; 3) на додаток до традиційних функцій, кожна із трьох інституцій частково бере на себе функції інших інституційних сфер. На практиці це виявляється у тому, що університети, займаючись освітою та науковими дослідженнями, роблять свій внесок у розвиток економіки через створення нових компаній в університетських інкубаторах. Відповідно, бізнес частково надає освітні послуги, а держава виступає як своєрідний підприємець та інвестор. У цій моделі провідне значення приділяється саме університетам, які перетворюються на підприємницькі університети або університети промислового типу (інноваційні університети), застосовуючи знання на практиці та вкладаючи результати у нові освітні дисципліни.

Важливим аспектом результативності взаємодії закладів освіти та бізнесу є класична модель успішного інноваційного розвитку – потрійна спіраль, де партнерами є держава, університети й підприємства. Учасники інноваційного процесу активно взаємодіють між собою шляхом обміну фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами. Саме таке партнерство на сьогодні необхідне для інноваційного розвитку економіки України [5, с. 88].

Так, наприклад, після вступу Польщі до НАТО система військової освіти зазнала суттєвих змін, спрямованих на інтеграцію з альянсом, впровадження стандартів НАТО та модернізацію підготовки військових кадрів [6, с. 3]. Основні напрями військової освіти в Польщі після вступу до НАТО включають:

- командно-штабна та оперативна підготовка. Значна увага приділяється навчанню офіцерів за стандартами НАТО, особливо щодо планування та управління військовими операціями. Особливий акцент зроблено на вивченні спільної тактики, стратегічного планування та оперативного мистецтва в рамках багатонаціональних військових місій. Застосуванні концепції «Joint Operations» (спільних операцій) та інтеграції сухопутних, повітряних, морських і спеціальних сил у єдину систему командування;

- військово-технічна освіта та інженерна підготовка. Розвиток сучасних технологій спричинив потребу в підготовці фахівців із високотехнологічних галузей, таких як: кібербезпека та інформаційні системи; управління безпілотними літальними апаратами (БПЛА) та новими видами озброєння; системи протиповітряної оборони та електронна війна;

- спеціальні операції та підготовка елітних підрозділів. Після вступу до НАТО Польща розвинула систему підготовки спецпідрозділів за зразком західних моделей. Сили спеціальних операцій (Wojska Specjalne) отримали більше уваги, а їхні програми навчання наблизилися до стандартів таких елітних підрозділів, як американський Delta Force або британський SAS;

- міжнародне військове співробітництво та обміни. Значна частина підготовки польських офіцерів відбувається у взаємодії з країнами НАТО: військові навчаються у штабних коледжах США, Великої Британії, Німеччини та Франції; польські військові академії пропонують навчальні програми для іноземних курсантів;

- адаптація цивільної освіти до військових стандартів. Після вступу до НАТО Польща реформувала військові академії, інтегрувавши їх у Болонську систему освіти, що дозволило отримувати подвійні дипломи – військовий та цивільний. Це підвищило мобільність випускників та сприяло їхній інтеграції у міжнародні військові структури.

Враховуючи досвід Республіки Польщі, варто констатувати, що вона покращила систему військової логістики, що стало можливим завдяки реформам у військовій освіті. Було впроваджено програми з управління оборонними ресурсами та військовою логістикою за стандартами НАТО, а також навчання офіцерів у сфері логістичного планування та забезпечення бойових дій. Для України цей напрям є важливим, оскільки ефективне управління військовими ресурсами та логістичне забезпечення операцій – один із ключових факторів успіху в сучасній війні.

Отже, рекомендовано щодо покращення військової освіти в Україні, враховуючи російсько-українську війну удосконалення наступних положень: органам місцевого самоврядування в Україні дозволити фінансувати військові навчальні заклади, які знаходяться, в межах їх адміністративної території, що безпосередньо сприяє об'єднанню зусиль країни для боротьби з ворогом та єдності громадянського суспільства під час війни; підготувати законопроект і у подальшому прийняти Закон України «Про передачу податків на доходи фізичних осіб у військові частини та військові навчальні заклади»; передбачати логістичне забезпечення для оновлення навчально-матеріальної бази ВНЗ за принципами країн НАТО та постійне державно-приватне партнерство у цій сфері відповідно до «моделі потрійної спіралі».

### Список літератури

1. Вознюк Оксана Військова освіта в Україні в контексті стандартів НАТО: формування професійної культури офіцера. Особистість в екстремальних умовах: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 квітня 2025 р., м. Львів). Львів, 2025. С. 195-198.

2. Брич Леся (2024) Переосмислення поняття людського капіталу в період воєнного часу: засади державного управління його розвитком. 2024. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Випуск 31. С. 102-103.

3. Гук В. М. (2025) Стандарти військової підготовки у контексті дотримання норм міжнародного гуманітарного права. Український політико-правовий дискурс. 2025. С. 11.

4. Бажал Ю. М. (2017) Реалізація моделі «потрійної спіралі» в інноваційній екосистемі України. Економіка і прогнозування. 2017. № 3. С. 124–139.

5. Максимова Ю. О., Рудик О. Г., Максимов О. С., Задорожний Є. М. (2024) Сучасний стан та перспективи вдосконалення співпраці закладів вищої освіти та бізнесу на основі прелімінарингу. Освітня аналітика України. 2024. № 1 (27). С. 88. URL: [https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2024/04/7\\_Maksymova\\_Rudyk\\_Maksymov\\_Zadoroznyi\\_127\\_2024\\_84-95.pdf](https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2024/04/7_Maksymova_Rudyk_Maksymov_Zadoroznyi_127_2024_84-95.pdf)

6. Беньковська Наталя Борисівна Рекомендації щодо реформування військової освіти в Україні на основі аналізу фахової підготовки майбутніх офіцерів в Республіці Польща. Теорія і методика професійної освіти. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14961778>

## **СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

**Добровольська Наталія Леонідівна**

доктор філософії, доцент,  
завідувач кафедри германських мов та перекладу  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сучасна Україна перебуває в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною. У такій ситуації забезпечення стійкості системи публічної влади набуває особливої ваги. Йдеться не лише про збереження функціональності державних інституцій, а й про їхню здатність адаптуватися, оперативно реагувати на загрози та гарантувати базові права громадян. У цьому контексті важливо проаналізувати як національний, так і європейський досвід формування стійкості в умовах надзвичайних ситуацій [1].

Стійкість публічної влади — це здатність державних інституцій забезпечувати безперервність управлінських процесів, реагувати на виклики та трансформуватися відповідно до нових умов. В умовах війни вона набуває екзистенційного значення, адже йдеться про збереження державності як політико-правового організму [1].

Спеціальні адміністративно-правові режими — воєнний стан, надзвичайний стан, режим територіальної оборони — є правовими інструментами, що дозволяють мобілізувати ресурси, обмежити окремі права громадян задля захисту національної безпеки. Їх застосування має бути збалансованим, прозорим і контрольованим, щоб уникнути зловживань та зберегти довіру суспільства [3].

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році Україна продемонструвала високий рівень інституційної адаптації. Було створено військові адміністрації, запроваджено цифрові сервіси для управління евакуацією, гуманітарною допомогою, реєстрацією ВПО. Місцеве самоврядування стало ключовим елементом стійкості — громади організовували укриття, забезпечували базові послуги, координували волонтерські ініціативи [2].

Важливим чинником стала соціальна згуртованість: громадянське суспільство, волонтери, бізнес активно долучилися до підтримки армії та постраждалих. Це свідчить про те, що стійкість — не лише адміністративна, а й соціальна категорія [4].

Країни Європейського Союзу мають значний досвід формування стійкості до криз. Естонія розвиває концепцію «цілісної національної оборони», що включає участь громадян, бізнесу, медіа та освітніх установ. Польща модернізує систему цивільного захисту, а Литва впроваджує цифрові платформи для управління ризиками [2, с. 52].

Європейський досвід демонструє, що стійкість формується через міжсекторальну взаємодію, інституційну прозорість, інвестиції в людський капітал та інновації. Україна може адаптувати ці підходи, враховуючи власні реалії [4].

Після завершення активної фази війни перед Україною постане завдання не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й реформування системи публічного управління. Стійкість має стати стратегічною метою державної політики. Це передбачає:

1. Реформу адміністративно-територіального устрою з урахуванням нових безпекових викликів.



2. Інституційну модернізацію — цифровізацію, децентралізацію, прозорість.
3. Інтеграцію в європейський безпековий простір — участь у програмах ЄС, гармонізацію законодавства.
4. Розвиток людського капіталу — освіта, психологічна підтримка, перепідготовка [5].

Цифровізація стала одним із ключових факторів стійкості української системи управління. Платформи «Дія», «єДопомога», «Трембіта» дозволили оперативно реагувати на виклики, забезпечити доступ громадян до адміністративних послуг, соціальної підтримки та інформації. У період активних бойових дій цифрові інструменти стали засобом комунікації між владою та суспільством, сприяли прозорості рішень та мобілізації ресурсів [5, с. 103].

Європейські країни також активно використовують цифрові рішення для управління ризиками. Наприклад, у Литві функціонує система раннього оповіщення населення, а в Естонії — електронне голосування та кіберзахист критичної інфраструктури. Україна має потенціал для інтеграції таких рішень у власну систему безпеки та управління [6].

Формування стійкої системи публічної влади неможливе без належної підготовки управлінських кадрів. В умовах війни особливої актуальності набуває навчання фахівців з кризового управління, безпеки, цифрової трансформації, психологічної підтримки населення. Важливо впроваджувати освітні програми, що базуються на європейських стандартах, зокрема в межах ініціатив Erasmus+, Jean Monnet, Horizon Europe [6].

Післявоєнне відновлення потребуватиме нової генерації управлінців — гнучких, компетентних, орієнтованих на результат і здатних працювати в умовах невизначеності. Освіта має стати інструментом формування лідерства, інноваційного мислення та соціальної відповідальності.

Стійкість держави неможлива без активної участі громадян у процесах управління. В умовах війни українське суспільство продемонструвало високий рівень самоорганізації, солідарності та відповідальності. Волонтерські рухи, ініціативи допомоги армії, підтримка постраждалих — усе це свідчить про те, що громадянська участь є фундаментом стійкості [2, с. 47].

У європейських країнах участь громадян у формуванні політик, контролі за владою, реалізації місцевих проєктів є нормою. Україна має закріпити ці практики на інституційному рівні — через механізми консультацій, бюджети участі, громадські ради, електронні петиції [4].

Таким чином, формування стійкості системи публічної влади в Україні — це багатовимірний процес, що охоплює правові, інституційні, соціальні, технологічні та освітні аспекти. В умовах війни та повоєнного відновлення країни важливо не лише зберегти функціональність держави, а й закласти основи для її трансформації відповідно до європейських стандартів. Стійкість має стати не реакцією на кризу, а стратегічною нормою управління.

Стійкість має стати не реакцією на кризу, а стратегічною нормою управління.

У цьому контексті важливо також враховувати роль стратегічного планування, антикризового менеджменту та системного моніторингу. Впровадження механізмів оцінки ризиків, сценарного моделювання та управління непередбачуваними ситуаціями дозволить державним інституціям діяти не лише в межах реагування, а й у форматі випереджувального управління. Європейські практики демонструють ефективність створення міжвідомчих аналітичних центрів, які забезпечують координацію дій, інтеграцію даних та формування обґрунтованих рішень. Для України це означає потребу в інституціалізації стратегічного foresight, розвитку експертного середовища та залученні науковців до формування державної політики [4].

Крім того, важливо посилити комунікаційну складову управління. В умовах війни інформація стає критичним ресурсом, а довіра — основою легітимності влади. Прозорість, регулярне інформування населення, протидія дезінформації та підтримка емоційної

стійкості громадян — це ключові елементи ефективної комунікації. Український досвід використання цифрових платформ, соціальних мереж та мобільних додатків свідчить про високий потенціал у цій сфері. Подальший розвиток комунікаційної інфраструктури має базуватися на принципах відкритості, достовірності та двостороннього зв'язку між владою і суспільством [5].

Таким чином, формування стійкої системи публічної влади — це не лише технічне чи адміністративне завдання, а глибокий цивілізаційний вибір. Україна має всі передумови для того, щоб перетворити виклики війни на імпульс для модернізації, європейської інтеграції та зміцнення демократичних інститутів. Стійкість має стати основою нової суспільної угоди між державою і громадянами — угоди, що базується на довірі, відповідальності та спільному баченні майбутнього.

У перспективі важливо закріпити стійкість як ключовий принцип державного управління на нормативному рівні. Це передбачає розробку національної стратегії стійкості, інтеграцію відповідних положень у законодавство, а також створення механізмів моніторингу та оцінки ефективності дій органів влади в умовах криз. Такий підхід дозволить не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати культуру управлінської відповідальності, орієнтованої на довгострокову стабільність, інноваційність та суспільне благо. В умовах євроінтеграції це стане важливим кроком до побудови відкритої, демократичної та стійкої держави, здатної забезпечити добробут своїх громадян навіть у найскладніших обставинах.

#### Список літератури

1. Бойко, В.І. Публічна влада: теоретичні засади та сучасні виклики / В.І. Бойко. — Київ: КНТ, 2021. — 248 с.
2. Гнатюк, О.І. Кризове управління у публічній владі: європейський досвід / О.І. Гнатюк // Політичні науки. — 2023. — Вип. 2. — С. 45–58.
3. Державна стратегія національної безпеки України (2020) / Укр. офіц. вид. — Київ, 2020. — 56 с.
4. Євросоюз і безпекові виклики: досвід та рекомендації для України / Під ред. М.І. Ковальчука. — Львів: Європ. вид., 2022. — 312 с.
5. Кузьменко, С.О. Цифрові технології в системі публічного управління / С.О. Кузьменко // Вісник НАДУ при Президентові України. — 2024. — № 1. — С. 101–115.
6. Офіційний сайт програми Erasmus+ [Електронний ресурс] URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresiss Secur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КОМУНІКАТИВНОМУ ВИМІРІ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ: ПОТЕНЦІАЛ ТА ЗАГРОЗИ

**Іжа Микола Михайлович**

д.політ.н., професор,

професор кафедри публічної служби та права

**Домашевська Катерина Олександрівна**

аспірантка кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Українське суспільство перебуває в умовах зростаючої невизначеності, що пов'язано з глобалізаційними процесами, війною, екологічними загрозами, міграційними кризами та стрімким розвитком цифрових технологій.

Фундаментального значення у даному контексті набуває категорія стійкості як ключовий фактор для збереження цілісності держав та суспільства, їх здатності адаптуватися до сучасних кризових явищ.

Одним із ключових чинників стійкості є комунікація, адже саме завдяки налагодженій інформаційній взаємодії можлива ефективна координація дій органів влади як на центральному рівні, так і на місцях, а також зворотній зв'язок від суспільства.

На рівень комунікації між органами влади та громадянами, особливо у сучасних умовах, впливає розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту.

ШІ дедалі активніше інтегрується в управлінські та суспільні процеси, не тільки формуючи нові механізми стійкості, але й породжуючи низку загроз.

Мета нашої доповіді – проаналізувати роль ШІ для забезпечення комунікативної стійкості регіону, визначити потенціал та ризики його застосування в управлінських процесах. У зв'язку з цим розглянемо фактори впливу штучного інтелекту на стійкість регіону (табл. 1).

Таблиця 1 – Вплив ШІ на стійкість регіону

| Тип стійкості | Можливості за рахунок ШІ                                                                                                                | Ризики                                                                                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна  | Прогнозування кризових ситуацій.<br>Моніторинг ефективності державних програм.                                                          | Залежність від алгоритмів.<br>Маніпуляції з боку зовнішніх акторів                                                                                       |
| Інформаційна  | Виявлення дезінформації та фейків.<br>Аналіз громадських настроїв у реальному часі.<br>Підвищення рівня доступності даних для громадян. | Використання ШІ у пропаганді та кібератаках.<br>Небезпека масового поширення технології дипфейк.                                                         |
| Соціальна     | Підтримка комунікації у багатонаціональних регіонах.<br>Використання чат-ботів для психологічної підтримки.                             | Ризик «цифрового розриву», тобто нерівного доступу громадян до технологій.<br>Заміна живого спілкування алгоритмами.<br>Зниження рівня довіри населення. |
| Економічна    | Оптимізація виробництва та логістики.<br>Підтримка інноваційного розвитку та стартапів.<br>Зменшення залежності від зовнішніх ресурсів. | Зменшення робочих місць.<br>Залежність від цифрових платформ.                                                                                            |

Останнім часом для протидії діпфейкам в таких соціальних мережах, як Facebook, Twitter, YouTube з'явилася функція позначення повідомлень, які містять елементи, створені штучним інтелектом [2].

Ще однією загрозою надмірного використання ШІ є загострення соціальної нерівності в суспільстві у зв'язку з «цифровим розривом», коли не всі категорії населення вміють користуватися та мають доступ до сучасних технологій.

Крім того, є ризик зниження довіри до органів влади у випадках непрозорого використання алгоритмів або відсутності чіткої етичної політики у сфері застосування штучного інтелекту [1].

Отже, ШІ є не лише інновацією, а й стратегічним ресурсом стійкості регіону. Його ефективне та безпечне використання у комунікативному вимірі може стати запорукою адаптивності, конкурентоспроможності та безпеки регіону в умовах сучасних викликів та загроз.

Водночас впровадження ШІ у комунікативний вимір стійкості регіону має подвійний характер. З одного боку, це відкриває нові можливості для захисту інформаційного простору, посилення інституційної та соціальної стійкості, підвищення якості управлінських рішень. З іншого — створює нові вразливості та прогалини, які можуть бути використані для дестабілізації ситуації у регіоні.

Перспективним напрямом в цьому питанні, на наш погляд, є розробка комплексної стратегії, що поєднуватиме в собі інноваційний потенціал ШІ з механізмами захисту від його негативних наслідків. Це передбачає формування нормативно-правової бази щодо етичного використання штучного інтелекту, постійний розвиток медіаграмотності населення, створення надійної системи кіберзахисту та плідне міжнародне співробітництво у сфері протидії інформаційним загрозам.

#### Список літератури

1. Каніщев С. Застосування штучного інтелекту в управлінні кризовими комунікаціями: перспективи та виклики. *Наукові записки інституту журналістики*. 2025. Том 87 № 2. С. 45-60. URL: <https://nz.knu.ua/article/view/4033/3655>
2. Кухоцька Т. Вплив технологій штучного інтелекту на сучасні політичні комунікації: перспективи та виклики / Т. Г. Кухоцька // *Регіональні студії: науковий збірник* / редкол.: М. М. Палінчак (голов. ред.), І. М. Вегеш, Є. І. Гайданка та ін. — Ужгород: Видавничий дім «Гельветика». 2024. №38. С. 85–89. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/15.pdf>
3. Парфенюк І. Вплив технологій штучного інтелекту на міжособистісні комунікації: сучасність і майбутнє. *Питання культурології*. 2025. №45. С. 150–163. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325043>
4. Vreese C. de, Votta F. AI and Political Communication. *Political Communication Report*. 2023. Issue 27. P. 1-9. URL: [https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/43816/PCR-24-Spring\\_Nai.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/43816/PCR-24-Spring_Nai.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



# МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

**Задворний Богдан Анатолійович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Хмельницький університет управління і права імені  
Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

Стійкість суспільства в умовах війни – це здатність державних інститутів, місцевих громад і економіки не лише витримувати тривалі зовнішні шоки, але й швидко відновлюватися із врахуванням принципу «build back better». У сучасному українському контексті поняття стійкості охоплює відновлення критичної інфраструктури, забезпечення базових соціальних послуг, повернення та інтеграцію переміщених осіб, а також відновлення економічних зв'язків і робочих місць [1]. Цей процес не обмежується лише відбудовою фізичних об'єктів – він вимагає створення нових моделей взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, які базуються на прозорості, участі та підзвітності. Важливо також враховувати гуманітарний вимір: роботу з психологічною стійкістю громадян, підтримку ветеранів, соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб.

За офіційними оцінками, прямі фізичні збитки за період від 24 лютого 2022 р. до 31 грудня 2024 р. становили близько US\$176 млрд; загальні потреби у повоєнному відновленні за 10-річний горизонт оцінено майже у US\$524 млрд, з яких на 2025 рік були визначені пріоритетні проекти сумарно на US\$17.32 млрд, при цьому зафіксовано фінансовий розрив майже US\$9.96 млрд для забезпечення пріоритетних заходів [1]. Такий масштаб ушкоджень підкреслює не лише необхідність значного зовнішнього фінансування, а й потребу у чіткому інструментуванні державних інституцій для ефективного управління відбудовою та мінімізації корупційних ризиків. Додатково варто врахувати, що відбудова відбувається в умовах триваючих бойових дій, що створює унікальні виклики – потребу у гнучкому плануванні, швидкій адаптації та врахуванні ризиків безпеки для реалізації інфраструктурних проектів.

Національний «План відновлення України» формує рамку для пріоритизації проектів і координації донорської допомоги; документ окреслює п'ять принципів відновлення – негайний старт і поступовість, спрямованість на зростання добробуту, інтеграцію з ЄС, відбудову «краще, ніж було», та стимулювання приватних інвестицій [2]. У ньому наголошено на цифровій трансформації, енергетичній незалежності та розвитку людського капіталу. План також підкреслює важливість участі громад у визначенні пріоритетів, що дає можливість зробити процес відновлення більш демократичним і відповідним реальним потребам населення.

Європейська Комісія через Ukraine Facility заклала багатомільярдну підтримку – рамку до €50 млрд на період 2024–2027 рр., що складається з грантів і кредитів (приблизно €17 млрд у грантах і €33 млрд у кредитах); станом на серпень 2024 р. ЄС уже перерахував близько €12 млрд у вигляді виплат у межах Facility [3]. Ця ініціатива створює важливу фінансову та інституційну платформу для масштабних інвестицій у модернізацію інфраструктури, енергоефективність і цифрову трансформацію. Рисунок 1 детально відображає розподіл коштів. Facility також має потужний політичний вимір: він пов'язаний із вимогами щодо проведення реформ, спрямованих на верховенство права, боротьбу з корупцією та розвиток незалежних інституцій, що є фундаментом стійкості суспільства.

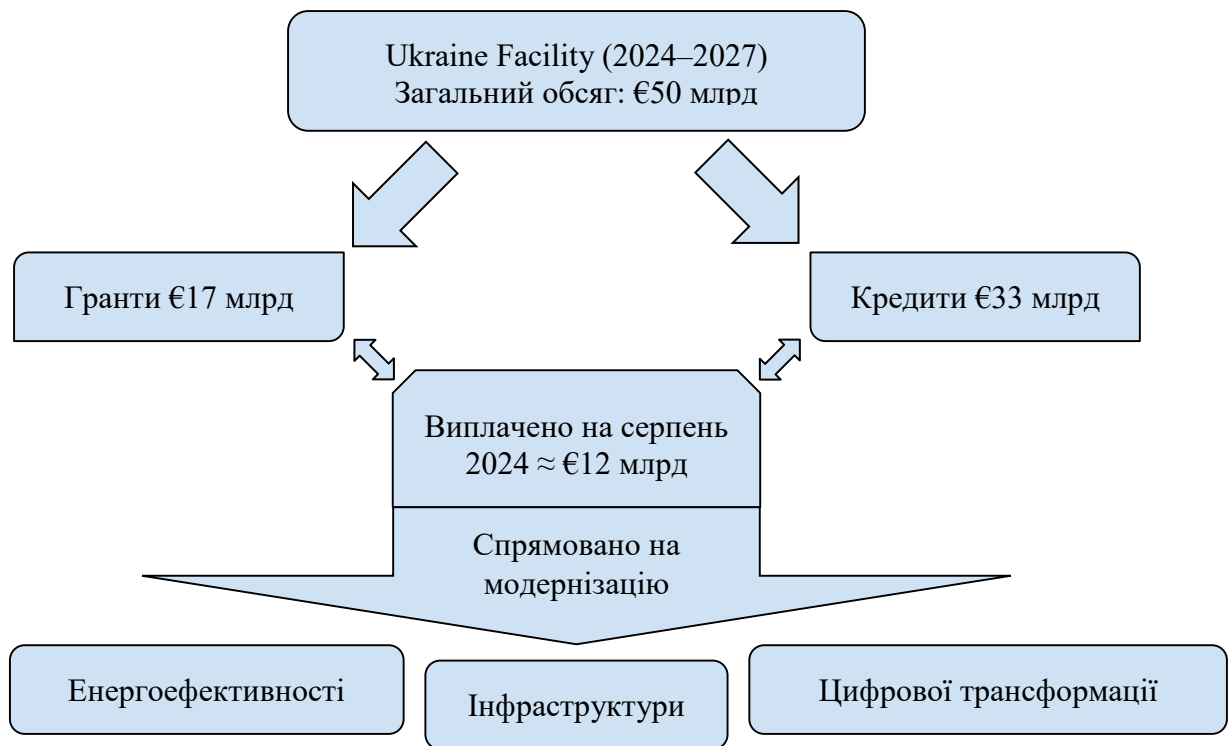


Рисунок 1 – Підтримка Ukraine Facility

Пріоритетність сфер відновлення, визначена у спільних оцінках, показує: найбільші потреби зосереджені у житлово-комунальній сфері (майже US\$84 млрд), транспорті (приблизно US\$78 млрд), енергетиці (≈US\$68 млрд) та агросекторі (≈US\$55.5 млрд) [1]. Водночас соціальні сектори (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист) формують значну частку потреб. Не менш важливим напрямом є екологічна безпека та відновлення довкілля, оскільки бойові дії призвели до масштабного забруднення земель і водних ресурсів. Таким чином, стійкість суспільства потребує інтеграції гуманітарних, економічних та екологічних вимірів.

Роль міжнародних агенцій і донорів у практиці відновлення має дві складові: фінансування та експертна допомога з планування й управління проектами. UNDP, зокрема, просуває підхід, який поєднує капітал, умови та зв'язки – підтримка підприємництва, підвищення кваліфікації для МСП, грантові програми для відновлення бізнесу та інструменти для локалізації глобальних рішень [5]. UNDP наголошує на важливості інклюзивності (жінки, ВПО, ветерани) та «зелених» рішень у процесі відбудови. Цей підхід не лише сприяє відновленню економіки, але й допомагає створювати більш справедливе суспільство, яке базується на рівних можливостях.

Аналітика OECD додає важливий вимір – макроекономічну та фінансову перспективу: відновлення вимагає поєднання зовнішньої фінансової підтримки з реформами, які підвищують ефективність державних видатків, стимулюватимуть інвестиції та забезпечать довгострокову стійкість публічних фінансів [4]. OECD також звертає увагу на необхідність політик, спрямованих на повернення переміщених осіб до економічної активності, реінтеграцію ветеранів та адаптацію ринку праці. Крім того, акцент робиться на цифровізації державного управління та запровадженні інструментів електронного врядування, що значно підвищує прозорість і ефективність.

Додатковим аспектом є важливість розвитку місцевого самоврядування. Саме громади стають першим рівнем відновлення: вони відповідають за базові послуги, житло для ВПО та інтеграцію ветеранів. У цьому контексті варто врахувати досвід Польщі та країн Балкан, де саме муніципалітети реалізовували більшість інфраструктурних і соціальних програм після воєн [3]. Україна може використати цей досвід для розширення повноважень місцевої влади у координації міжнародних програм та моніторингу їх виконання. На мою

думку, саме децентралізація може стати ключем до підвищення стійкості, оскільки дозволяє швидше реагувати на виклики та враховувати локальні потреби.

Для підвищення стійкості України у воєнних і поствоєнних умовах слід акцентувати на кількох практичних механізмах:

- центрована система публічного інвестиційного менеджменту (ПІМ) із прозорими критеріями відбору проєктів та вимогами до оцінки екстерналій;

- масштабні програми місцевої економічної віднови (локалізовані гранти і акселератори) за моделлю UNDP;

- інструменти дерискінгу для приватних інвесторів (гарантії, партнерські фінансові механізми в межах Ukraine Facility);

- фіскальні та адміністративні реформи, спрямовані на поліпшення витратної ефективності та боротьбу з корупцією;

- посилення ролі громад та використання принципів партисипативного врядування, що дозволить інтегрувати громадян у процеси прийняття рішень.

Проблеми, які можуть стримувати реалізацію вищезгаданих механізмів, – це нестача надійних даних у певних регіонах, фрагментація донорської допомоги, слабка координація на місцевому рівні та ризики безпеки, які ускладнюють доступ до об'єктів. Тому необхідна побудова єдиної інформаційної бази для проєктів відновлення, уніфікація стандартів BBB (build back better) та створення механізмів контролю (незалежні аудити, прозорі реєстри контрактів). Важливим є й підвищення ролі громадянського суспільства у моніторингу та адвокації реформ, що підвищує довіру населення до процесів відновлення.

Висновок. Механізми забезпечення стійкості українського суспільства повинні поєднувати:

- точну оцінку масштабів руйнувань і пріоритетів (RDNA);

- стратегічну рамку і практичні інструменти координації та фінансування (Ukraine Plan, Ukraine Facility);

- локальні програми відновлення людського капіталу (UNDP);

- макроекономічні та фіскальні реформи (OECD). Лише такий комплексний підхід дозволить не просто відновити зруйноване, а й закласти основи для більш стійкої, інклюзивної і сучасної держави.

#### **Список літератури:**

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission and United Nations. Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>

2. Кабінет Міністрів України. План відновлення України. Офіційний сайт: URL: <https://recovery.gov.ua>

3. European Commission. The Ukraine Facility: Recovery, Reconstruction, Modernisation of Ukraine. August 2024. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/d122882f-599b-4158-8a6b-583f5cfd77\\_en?filename=Ukraine-facility-aug2024\\_en.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/d122882f-599b-4158-8a6b-583f5cfd77_en?filename=Ukraine-facility-aug2024_en.pdf)

4. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing, May 2025. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_0bb82ef9/940cee85-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf)

5. United Nations Development Programme (UNDP). Support to the Economic Recovery of Ukraine. 2024. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en\\_v04.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf)

## МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ОРІЄНТИРИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ І ВІДБУДОВИ

**Іванова Олена Василівна**

асистент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова  
м. Хмельницький, Україна

В сучасному українському контексті морально-етичні орієнтири як принцип відповідальності набувають критично важливого значення під час війни, оскільки вони виступають душевним фундаментом, який допомагає особистості зберігати гідність, моральну стійкість, здатність до співпереживання і взаємодопомоги. Це не лише внутрішня риса, але також і соціальний капітал, що формує довіру, солідарність та готовність до жертв задля спільного блага. [5, с. 120–125]

Досвід українців під час збройної агресії показує, що солідарність — морально-етичний орієнтир, насамперед прояв у взаємодії між громадянами, волонтерами, державою і міжнародними партнерами — суттєво підвищує стійкість суспільства. Через акти солідарної допомоги (матеріальної, людської, інформаційної) усвідомлення спільної відповідальності стає основою не лише виживання, але й повоєнного відновлення. [11, с. 4–8]

Етика справедливості, рівності, права людини виступає важливим компонентом морально-етичних орієнтирів у військовій та післявоєнній ситуації. Коли держава і суспільство дотримуються принципів справедливого ставлення до переселенців, ветеранів, постраждалих громад, коли рівень державної підтримки є прозорим, це сприяє зменшенню соціального напруження і відновленню довіри до інститутів, що є основою стійкості. [3, с. 8–10]

Не менш важливою є моральна освіта і виховання з акцентом на цінностях відповідальності, милосердя, взаємоповаги — як серед молоді, так і серед дорослих. В Україні існують дослідження, що розглядають формування морально-етичних цінностей у підростаючого покоління (через народознавство, культуру, освіту), які вказують, що посилення національної свідомості, знання історії, участь у громадських ініціативах зміцнюють імунітет особистості до деструктиву і морального релятивізму. [12, с. 263]

Принцип етики відповідальності перед майбутніми поколіннями — ще один орієнтир, який виходить за межі поточних виживальних задач. Він актуалізується у дискусіях про екологічні наслідки війни, руйнування інфраструктури, відновлення середовища проживання, культурної спадщини. Усвідомлення і втілення такого принципу забезпечує, що відбудова не буде лише технічною чи економічною, але й морально виправданою, що дозволяє уникнути помилок минулого. [1, с. 86–90; 5, с. 120–125]

Морально-етичний орієнтир підзвітності влади перед суспільством стає надзвичайно значущим у період кризи та відновлення. Коли державні та місцеві інституції прозоро звітують про свої рішення, ресурси й результати допомоги, коли існує громадський контроль, це підвищує легітимність влади, зменшується корупційне навантаження і формуються умови для конструктивної співпраці між суспільством і владою — що є критичною передумовою для стійкої відбудови. [5, с. 120–125]

### Список літератури

1. Бондар, Т. В. Етика відповідальності у новій парадигмі суспільного розвитку [Текст] / Т. В. Бондар // Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23–25 січня 2014 р. — Суми: СумДУ, 2014. — Ч. 2. — С. 86–90. [1]



2. Петрова, Л. О. Етика відповідальності: небезпека війн та збройних конфліктів у сучасному світі // Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. — 2016. — № 32 — С. 120-125. [5]

3. Іваницька, О. П. Солідарність світової спільноти з Україною у війні проти РФ // Політичне життя. — 2022. — № 2. — С. 4-8. [11]

## **МОВНА АДАПТАЦІЯ ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕНН УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**Іванова Олена Валентинівна**

методист, старший викладач кафедри  
лінгводидактики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У безпрецедентних умовах повномасштабної війни проблема адаптації іноземних студентів в Україні вийшла за межі суто академічної площини, перетворившись на критично важливий чинник безпеки, психосоціальної стійкості та соціальної згуртованості суспільства. Виклики, породжені військовими діями, вимагають нетрадиційних рішень, що поєднують педагогічні інновації з багатогранною інституційною та психологічною підтримкою.

Це дослідження аналізує ключові стратегії мовної та соціокультурної адаптації, їхній вплив на особисту і суспільну стійкість, а також визначає стратегічну роль іноземних студентів у післявоєнній відбудові України.

Мовна адаптація розглядається не лише як опанування української мови для навчання, а як формування комунікативної та міжкультурної компетентності, що дозволяє студентам вільно орієнтуватися в новому культурному просторі та налагоджувати соціальні зв'язки. Стійкість суспільства трактується як здатність освітньої системи та соціальних інститутів функціонувати та підтримувати згуртованість в умовах кризи. Відновлення охоплює фізичну відбудову інфраструктури та соціально-культурне відродження, де людський капітал та міжнародні зв'язки відіграють ключову роль.

Іноземні студенти в Україні стикаються з унікальними стресорами, що виходять за рамки звичайних адаптаційних труднощів. Дослідження показують, що значний відсоток іноземних студентів відчувають високий рівень депресії та тривоги [1]. Причинами цього є не лише прагнення безпеки, а й пошук стабільнішого освітнього середовища та побоювання щодо майбутнього [2].

Мовний бар'єр є ключовим фактором, що посилює ці психологічні бар'єри. В умовах війни недостатнє володіння мовою стає не просто академічною, а критично важливою проблемою для особистої безпеки. Студенти, які не розуміють української мови, можуть не розпізнати сигнали повітряної тривоги, не зрозуміти інструкцій з евакуації чи не зможуть отримати допомогу [1,3–5]. Це відчуття вразливості, разом із відірваністю від звичного культурного середовища, викликає аккультуративний стрес.

Таким чином, мовна адаптація виступає як захисний механізм, що зменшує ці ризики та сприяє психологічній стійкості студента. Володіння мовою дозволяє отримувати доступ до інформації, налагоджувати зв'язки з оточенням, зменшує відчуття самотності та сприяє самоорганізації в умовах кризи [6,7].

Успішна адаптація іноземних студентів — це двовекторний процес, який поєднує звикання до соціокультурного простору та адаптацію до умов навчання. Недостатньо лише академічної підготовки; необхідно поєднувати її з міжкультурною адаптацією, що сприяє формуванню комунікативної гнучкості та психологічної включеності.

Традиційна дидактика, яка зосереджена на вправах, є неефективною. Натомість, комунікативно-діяльнісний підхід, що підкреслює засвоєння інформації через обговорення та дії, є набагато продуктивнішим. Цей підхід вимагає від викладачів створення інтерактивних навчальних ситуацій, що дозволяють студентам брати участь у дискусіях. Включення студентів у реальні мовленнєві ситуації, що стосуються повсякденного життя, допомагає подолати мовний бар'єр і підвищити мотивацію до навчання [8,9].

Перехід на дистанційне навчання зробив цифрові платформи невід'ємною частиною освітнього процесу. Їх використання підвищує ефективність та доступність навчання, розвиває пізнавальну активність та формує навички самостійної роботи. Успішна цифрова адаптація залежить від синергії різних інструментів, що утворюють єдину освітню екосистему [10–13], наприклад:

- Google Classroom для організації навчання та розміщення матеріалів.
- Canva для створення візуальних навчальних матеріалів.
- Learning Apps, Worksheets, Квізи для практики мови та самоперевірки.
- Онлайн-ресурси для спілкування (наприклад, HelloTalk, Tandem) для практики мови з носіями.
- Відеоконференційні платформи (Google Meet, Zoom) для синхронного спілкування.

Для подолання викликів дистанційного навчання використовується багатокомпонентна стратегія (Рис. 1), що поєднує технологічні інновації, сучасні методики викладання та системи комплексної підтримки студентів.

В умовах війни роль університету трансформується з місця надання освітніх послуг у багатофункціональний «центр життєстійкості». Університетська екосистема має забезпечувати комплексну підтримку, що охоплює психологічні, соціальні, юридичні та безпекові аспекти. Особливо важливою є психологічна підтримка, яка враховує високий рівень стресу та тривоги у іноземних студентів [14–16].



Рисунок 1 – Комплексна стратегія адаптації

Окрім психологічної допомоги, університети повинні надавати правову та інформаційну підтримку. Це включає консультації щодо оформлення документів, віз та процедур евакуації. В умовах війни, коли інформація може бути неточною, наявність надійної гарячої лінії або центру підтримки стає життєво необхідною. У цьому контексті мовна адаптація виступає як механізм доступу до життєво важливих послуг. Створення

центрів підтримки, що об'єднують психологів, юристів та соціальних працівників, є оптимальною моделлю для забезпечення комплексної допомоги.

Успішна адаптація іноземних студентів залежить не лише від їхніх власних зусиль, а й від готовності приймаючого суспільства. Мовні та культурні відмінності є основними бар'єрами для інтеграції, а упередження з боку приймаючої сторони можуть значно ускладнювати цей процес [1,17,18].

Крім того, слід враховувати, що присутність іноземних студентів може збагатити культурне середовище університету. Це підкреслює необхідність двосторонньої роботи: іноземні студенти мають вивчати українську мову та культуру, тоді як українські студенти та викладачі мають бути відкритими до міжкультурної взаємодії [1,19]. Організація міжкультурного діалогу та культурних заходів є ключовими складовими соціальної стійкості, оскільки сприяють згуртуванню суспільства та подоланню упереджень [19,20].

Іноземні студенти, які успішно пройшли шлях адаптації в умовах війни, стають надзвичайно цінним ресурсом для України. Багато з них активно допомагають Україні, поширюючи правдиву інформацію та збираючи кошти. Цей процес є елементом «народної дипломатії» та інформаційної безпеки, що протистойть пропаганді [21–23].

Каузальний зв'язок між успішною мовною інтеграцією, позитивним досвідом перебування та амбасадорством є основоположним. Студент, який завдяки володінню мовою та інституційній підтримці відчував себе в безпеці, з більшою ймовірністю стане носієм «української думки за кордоном». Цей процес перетворює іноземних студентів на довгострокових союзників, що сприяють зміцненню міжнародного іміджу України [1,24]. Президент Зеленський закликав студентів стати «майбутніми амбасадорами» та долучитися до відбудови, підкреслюючи, що це «найбільший проєкт для свободи».

Післявоєнне відновлення України вимагатиме не лише фізичної відбудови, а й «відродження економіки та відбудови суспільства». Іноземні студенти, які здобули освіту в Україні, можуть стати частиною цього процесу, принісши нові знання, інновації та інвестиції. Мовна підготовка, отримана ними в Україні, полегшить їхню інтеграцію в українське професійне середовище та сприятиме ефективній комунікації в рамках великих проєктів відбудови.

Таким чином, інвестиції в мовну адаптацію та психосоціальну підтримку іноземних студентів є інвестиціями в майбутнє відновлення України та її інтеграцію в глобальну економіку. Вони перетворюють уразливу групу населення на стратегічний ресурс, здатний зміцнити позиції України на міжнародній арені та долучитися до відродження країни.

Аналіз підтверджує, що мовна адаптація іноземних студентів є ключовим соціальним, психологічним та безпековим чинником, що сприяє особистій стійкості студентів та суспільства України. Успішна адаптація перетворює іноземних студентів з уразливої групи на активний ресурс, здатний зміцнювати міжнародні позиції України та долучатися до її відбудови.

### Список літератури

1. Bondarchuk O.I., Balakhtar V.V., Ushenko Y.O., Gorova O.O., Osovska I.M., Pinchuk N.I., Yakubovska N.O., Balakhtar K.S., Moskalov M.V. The Psychological Safety of the Educational Environment of Ukrainian Higher Education Institutions in a Pandemic: Empirical Data of a Comparative Analysis of Participants' Assessments Studying Online. *AET* 2020. 2022. P. 14.
2. Park C., Shimada S., Trisnadi A.I., Angelica P. Changes in Psychological Challenges, Positive Experiences, and Coping Strategies among International Students in the United States before and during the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), 2024. Vol. 21, No. 9. DOI: 10.3390/IJERPH21091232.
3. Lavrysh Y., Simkova I., Tuliakova K. Inclusive Communicative Strategies in an ESP Classroom: A Case Study. *English Studies at NBU*. New Bulgarian University, 2022. Vol. 8, No. 2. P. 215–232. DOI: 10.33919/ESNBU.22.2.4.

4. Olumba E.E. From Students to Refugees: Students' (Im)Mobility in the Wake of the Russian Invasion of Ukraine. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Routledge, 2025. DOI: 10.1080/1369183X.2025.2519424.
5. Iryna Volodymyrivna Z., Svitlana Vasylivna V., Iryna Anatoliivna L., Iryna Anatoliivna M. EFL University Students Challenges in the Process of Online Learning of Foreign Languages in Ukraine. *Arab World English Journal*. AWEJ Group, 2021. Vol. 7, No. 1. P. 70–77. DOI: 10.24093/AWEJ/CALL7.5.
6. Kovtun O. Technology of Forming Students' Foreign-Language Professional Competence in the Educational Space of Higher Education Institution. *Scientific bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K D Ushynsky*. Ushynsky University, 2019. 3 (128). P. 117–125. DOI: 10.24195/2617-6688-2019-3-17.
7. Pinchuk O., Sokolyuk O. Cognitive Activity of Students under Conditions of Digital Transformation of Learning Environment. *Information Technologies in Education*. Information Technologies in Education, 2018. Vol. 3, No. 36. P. 71–81. DOI: 10.14308/ITE000675.
8. Telychko N., Bedevelska M. Effectiveness of Using Educational Speech Situations for Skills Development of Foreign Language Communication of Students as One of the Criteria of Formation of Pedagogical Mastery of Foreign Language Teachers. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*. Uzhhorod National University, 2021. 2(49). P. 215–218. DOI: 10.24144/2524-0609.2021.49.215-218.
9. Toro V., Camacho-Minuche G., Pinza-Tapia E., Paredes F. The Use of the Communicative Language Teaching Approach to Improve Students' Oral Skills. *English Language Teaching*. Canadian Center of Science and Education, 2018. Vol. 12, No. 1. P. 110–110. DOI: 10.5539/ELT.V12N1P110.
10. Beksultanova A.I., Vatyukova O.Yu., Yalmaeva M.A. Application of Digital Technologies in the Educational Process. Atlantis Press, 2020. DOI: 10.2991/AEBMR.K.201205.014.
11. Brugliera P. The Effectiveness of Digital Learning Platforms in Enhancing Student Engagement and Academic Performance. *Journal of Education, Humanities, and Social Research*. George Brown Press, 2024. Vol. 1, No. 1. P. 26–36. DOI: 10.70088/XQ3GY756.
12. Kolisnyk M., Kornyska Y., Ogurtsova O., Sokyrskya O. Socrative as a Formative Assessment Tool in English for Specific Purposes Course. *Arab World English Journal*. AWEJ Group, 2022. No. 2. P. 377–392. DOI: 10.24093/AWEJ/COVID2.25.
13. Sharma R., Sharma D. Digital Learning for Enhancing Learning Experience. *International Journal of Applied Research*. AkiNik Publications, 2021. Vol. 7, No. 3. P. 15–16. DOI: 10.22271/ALLRESEARCH.2021.V7.I3A.8342.
14. Cho J., Yu H. Roles of University Support for International Students in the United States: Analysis of a Systematic Model of University Identification, University Support, and Psychological Well-Being. *Journal of Studies in International Education*. SAGE Publications Inc., 2015. Vol. 19, No. 1. P. 11–27. DOI: 10.1177/1028315314533606.
15. Ansari Lari S., Zumot M.S., Fredericks S. Navigating Mental Health Challenges in International University Students: Adapting to Life Transitions. *Frontiers in Psychiatry*. Frontiers Media SA, 2025. Vol. 16. DOI: 10.3389/FPSYT.2025.1574953.
16. Shen R. The Effects of Psychosocial Factors on International Students' Mental Health and Relevant Interventions. *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences, 2023. Vol. 157. P. 01021–01021. DOI: 10.1051/SHSCONF/202315701021.
17. Alieva L., Goryants I. Compositional Stochastic Model Checking Probabilistic Adaptation of Foreign Students in the Student Environment. Atlantis Press, 2020. DOI: 10.2991/ASSEHR.K.201128.009.
18. Skybun N. Foreign Students Speech Adaptation to Professional Training. *Scientific Journal of Polonia University*. Polonia University in Czestochowa, 2022. Vol. 49, No. 6. P. 75–84. DOI: 10.23856/4910.

19. Nazarevych L., Denysiuk N., Kotovska T. Specific Features of Studying Cross-Cultural Texts in Classes of Ukrainian as a Foreign Language. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*. Uzhhorod National University, 2021. 1(48). P. 284–288. DOI: 10.24144/2524-0609.2021.48.284-288.
20. Solodka A., Filatova O., Hinkevych O., Spanatiy O. Cross-Cultural Language Learning: Interpretative Engagement. *Arab World English Journal*. AWEJ Group, 2021. Vol. 12, No. 3. P. 82–96. DOI: 10.24093/AWEJ/VOL12NO3.6.
21. Kazachenko V., Arminda P. Digital Communication Tools in a Public Sector: Ukraine Case-Study of National Security Providing. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2022. No. 50. P. 94–105. DOI: 10.33111/SEDU.2022.50.094.105.
22. Webster P., Neal K. Building Resilience for the Future. *Journal of Public Health (United Kingdom)*. Oxford University Press, 2021. Vol. 43, No. 3. P. 435–436. DOI: 10.1093/PUBMED/FDAB334.
23. Putrenko V., Pashynska N. Military Situation Awareness: Ukrainian Experience. *Applied Cybersecurity and Internet Governance*. NASK National Research Institute, 2024. Vol. 3, No. 1. P. 122–146. DOI: 10.60097/ACIG/190341.
24. Bakhov I.S., Odarchuk N.A., Mironchuk T.A. Ukrainian Youth and Scholars in International Academic Mobility: Resources and Opportunities to Self-Realize. *Journal of History Culture and Art Research*. Karabuk University, 2019. Vol. 8, No. 3. P. 138–138. DOI: 10.7596/TAKSAD.V8I3.2202.

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025  
— *EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH*)  
напряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



## УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПЕРІОД ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

**Ізотова Марина Сергіївна**

аспірантка кафедри менеджменту

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Сталий розвиток у сучасному світі розглядається не лише як стратегічний орієнтир, а як необхідна умова виживання та ефективного функціонування організацій в умовах невизначеності, кризових ситуацій і трансформацій. Для України, яка переживає масштабні соціально-економічні та екологічні виклики, пов'язані з війною та післявоєнним відновленням, питання інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси набуває особливої актуальності. Війна суттєво змінила стратегічні пріоритети українського бізнесу, державного управління та громадського сектору, поставивши на перший план не короткострокову прибутковість, а довгострокову стійкість, соціальну відповідальність і ресурсну ефективність. Саме тому формування сучасного управлінського інструментарію, який базується на принципах сталого розвитку, є одним із ключових чинників забезпечення стійкості організацій у період повоєнної відбудови країни.

Дослідження проблематики сталого розвитку знайшло широке відображення у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Дж. Елкінгтон, М. Портер, К. Харт, Д. Медоуз, а також українські дослідники З. Галушка, І. Бураковський, О. Веклич, Л. Федулова[2]. Їхні роботи розкривають концептуальні засади сталості, роль екологічних, соціальних і економічних факторів у формуванні конкурентних переваг. Водночас

сучасний український контекст створює нові умови для осмислення цих концепцій у площині воєнних ризиків, зруйнованої інфраструктури, масової міграції, потреби у відновленні довіри між бізнесом, суспільством і державою. Європейський досвід також підтверджує, що інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегії управління дозволяє організаціям не лише мінімізувати ризики, а й формувати соціальний капітал, підвищувати репутаційну привабливість і стабільність навіть у періоди глибоких криз.

Разом з тим, попри наявність значного теоретичного та практичного доробку, низка аспектів проблеми залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації інструментів сталого розвитку до умов післявоєнної української економіки, врахування національної специфіки відбудови та можливостей синергії між державним, бізнесовим і громадським секторами. Не менш важливим є пошук ефективних моделей оцінювання результативності інтеграції сталих практик, оскільки традиційні фінансові метрики не відображають соціальної й екологічної цінності діяльності організацій. Ці виклики зумовлюють потребу у створенні нових управлінських підходів, орієнтованих на довгострокову стійкість і формування культури сталості.

Формування управлінського інструментарію сталого розвитку передбачає поєднання стратегічних, тактичних і операційних рішень. На стратегічному рівні це означає визначення місії, цілей і пріоритетів, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН та Стратегії сталого розвитку України до 2030 року[1]. На тактичному рівні передбачає розробку бізнес-моделей, які враховують соціальні, екологічні та етичні виміри діяльності.

Операційний рівень зосереджується на впровадженні практичних інструментів, таких як енергоефективні технології, управління відходами, розвиток людського капіталу та цифрова трансформація процесів. Особливого значення набуває культурний рівень, що охоплює формування цінностей довіри, відповідальності, прозорості та інноваційності у колективі. Саме корпоративна культура визначає, наскільки принципи сталого розвитку втілюються не лише у стратегіях, а й у повсякденних управлінських рішеннях.

Формування управлінського інструментарію сталого розвитку передбачає системне поєднання стратегічних, тактичних, операційних та культурних рішень. Кожен із цих рівнів виконує власну функцію у забезпеченні стійкості організації, але лише їх узгоджена взаємодія створює цілісну модель управління, здатну реагувати на сучасні виклики. Для узагальнення основних характеристик рівнів управлінського інструментарію доцільно подати їх порівняльну характеристику (табл. 1) .

Таблиця 1. – Рівні управлінського інструментарію сталого розвитку та їх характеристика

| Рівень       | Зміст управлінських рішень                                                                                         | Очікуваний результат                                 |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Стратегічний | Формування місії, цілей, пріоритетів відповідно до цілей сталого розвитку ООН і Стратегії сталого розвитку України | Визначення довгострокового бачення сталості          |
| Тактичний    | Розробка ESG-орієнтованих бізнес-моделей, робота зі стейкхолдерами                                                 | Синергія економічних, соціальних і екологічних цілей |
| Операційний  | Впровадження енергоефективних технологій, управління відходами, цифровізація                                       | Підвищення ресурсної ефективності                    |
| Культурний   | Формування цінностей довіри, прозорості, інноваційності                                                            | Стійка корпоративна культура                         |

*Джерело: складено автором за матеріалами [1,2,3].*

У процесі формування управлінських інструментів сталого розвитку особливого значення набуває інституційна узгодженість між державним, регіональним і корпоративним рівнями управління. Без ефективної взаємодії цих рівнів навіть найкращі стратегії залишаються декларативними. Для підвищення результативності управління необхідно забезпечити єдність стратегічних орієнтирів, гармонізувати цілі організацій із національними та глобальними пріоритетами сталого розвитку. Водночас важливим завданням є посилення аналітичної складової управлінських рішень впровадження систем моніторингу, оцінювання соціально-економічного ефекту та екологічного впливу діяльності. Це дозволить переходити від ситуативного реагування до прогностичного управління, орієнтованого на запобігання ризикам. Крім того, формування сталих практик має супроводжуватися розвитком управлінської культури, заснованої на прозорості, етичності та партнерстві. Саме на такій основі формується потенціал нової управлінської моделі, придатної до реалізації в українських умовах.

В українських реаліях управлінський інструментарій сталого розвитку може стати одним із ключових елементів післявоєнної реконструкції економіки. Йдеться про формування нової управлінської парадигми, що базується на трьох складових: стійкості (resilience), інноваційності (innovation) та партнерстві (partnership). Перша складова означає здатність організації протистояти зовнішнім шокам і відновлюватися після криз. Друга забезпечує гнучкість і адаптивність до змін через цифровізацію, екологічні технології та розвиток людського потенціалу. Третя підкреслює необхідність міжсекторальної взаємодії: держава, бізнес і громадянське суспільство мають діяти узгоджено, формуючи спільну екосистему сталості. Впровадження таких підходів сприятиме створенню більш прозорих, соціально відповідальних та конкурентоспроможних організацій, що є фундаментом для довгострокової стійкості країни загалом.

Європейський досвід може слугувати дороговказом у цьому процесі. Країни ЄС активно використовують управлінські інструменти, засновані на стандартах ESG, циркулярній економіці та принципах «зеленого зростання». Їх адаптація до українських умов має здійснюватися із врахуванням національних потреб, зокрема потреби у відбудові зруйнованої інфраструктури, розвитку енергоефективних технологій, створенні нових робочих місць і зміцненні соціальної згуртованості. У цьому контексті важливим напрямом є розробка системи державних стимулів для компаній, які впроваджують сталу політику: податкові пільги, доступ до «зелених» фінансових інструментів, державні гранти для сталих інноваційних проєктів. Такі механізми сприятимуть не лише підвищенню економічної ефективності, а й зменшенню екологічного навантаження та посиленню соціальної стабільності в країні.

Водночас ефективність інтеграції управлінських інструментів сталого розвитку в Україні значною мірою залежить від здатності організацій формувати внутрішню систему стійкості. Така система має поєднувати стратегічні орієнтири, гнучкі механізми управління ризиками та інноваційні підходи до використання ресурсів. Важливу роль у цьому відіграє цифрова трансформація, яка відкриває нові можливості для моніторингу, прогнозування та оцінювання ефективності управлінських рішень. Використання цифрових платформ для екологічного обліку, управління енергоспоживанням чи соціального звітування забезпечує прозорість і підзвітність бізнесу перед суспільством та інвесторами.

Не менш вагомим чинником є розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським сектором [3]. Саме такі форми міжсекторальної співпраці сприяють створенню синергії між економічними інтересами й соціальною відповідальністю. У процесі повоєнної відбудови це може проявлятися через спільні інвестиційні проєкти, публічно-приватне партнерство, участь бізнесу в реалізації місцевих програм сталого розвитку. Особливої актуальності набувають ініціативи у сфері «зелених» фінансів, коли банківські установи та інвестори орієнтуються на екологічно безпечні, енергоефективні й соціально значущі проєкти.



Крім того, в умовах післявоєнного відновлення України особливої уваги потребує людський капітал. Від рівня управлінської культури, освітньої підготовки та ціннісних орієнтирів керівників залежить здатність організацій реалізувати стратегії сталості на практиці. Тому одним із ключових напрямів розвитку має стати впровадження освітніх програм з управління сталим розвитком, екологічного менеджменту, ESG-звітності та корпоративної соціальної відповідальності. Формування компетенцій нового типу керівників з етичним мисленням, стратегічним баченням і здатністю до інновацій є передумовою підвищення стійкості не лише окремих організацій, а й економіки країни в цілому.

Окремо слід підкреслити роль громадянського суспільства як носія цінностей сталого розвитку. Волонтерські, екологічні та освітні ініціативи створюють культурне підґрунтя для поширення практик соціальної відповідальності. Післявоєнне відновлення на засадах сталості неможливе без широкої участі громадськості у формуванні стратегій місцевого розвитку, контролі за використанням ресурсів і забезпеченні прозорості рішень.

Таким чином, управлінські інструменти сталого розвитку стають основою формування нової архітектури відновлення України. Їх інтеграція у систему державного управління, корпоративного менеджменту та громадських ініціатив дозволить забезпечити довгострокову стійкість національної економіки, підвищити її конкурентоспроможність і наблизити до європейських стандартів сталості. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на удосконалення методик оцінювання впливу управлінських інструментів на стійкість організацій, розробку практичних моделей взаємодії бізнесу й держави у сфері сталого розвитку, а також вивчення ролі лідерства і корпоративної культури у зміцненні стійкості українських організацій у період повоєнного відновлення.

#### Список літератури

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
2. Галушка, З.І. (2023). Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, № 1 (65). С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.3>.
3. Шамаріна, О. І. (2022). Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*, №179. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/196>

Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст»  
(№ 101175025 - EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH)  
напряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



## ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ПІДТРИМКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

**Каплюченко Ігор Анатолійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Повномасштабна війна поставила значну кількість громадян у складні життєві обставини, що зумовило потребу у додатковій підтримці поряд із державною допомогою. Відповіддю на ці виклики стало активне розгортання волонтерського руху, до якого долучилися сотні тисяч українців. Вони здійснюють різнопланову діяльність: від роботи у



гуманітарних штабах і виготовлення маскувальних сіток до збору коштів та закупівлі необхідної амуніції.

Розширення волонтерської спільноти супроводжується не лише позитивними результатами, але й низкою проблем, зокрема пов'язаних із поширенням стереотипних уявлень та недостатнім розумінням базових принципів волонтерської діяльності.

З початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року волонтерський рух в Україні набув безпрецедентного розвитку. Кількість запитів на допомогу військовим, організацію евакуації мирного населення, забезпечення гуманітарних потреб і створення засобів оборонного призначення зростала надзвичайно швидкими темпами. У цей процес включилися сотні тисяч громадян, які сприймають волонтерство як безкорисливу підтримку та можливість зробити внесок у наближення перемоги.

Водночас волонтерська діяльність є значно ширшим явищем, ніж лише надання допомоги у кризових обставинах. У науково – практичному розумінні волонтерство визначається як добровільна, безоплатна та суспільно корисна діяльність, спрямована на розв'язання або пом'якшення соціальних проблем. Воно не завжди здатне усунути причини кризи, проте забезпечує зменшення її негативних наслідків для конкретних груп населення чи територій.

Волонтером може бути кожна людина, яка свідомо жертвує власним часом, знаннями чи ресурсами заради спільного блага. Його діяльність ґрунтується на трьох ключових характеристиках: добровільності, безоплатності та суспільній користі. Добровільність означає відсутність примусу й можливість вільного вибору форми й сфери залучення. Безоплатність полягає у відсутності матеріальної вигоди, хоча законодавство передбачає можливість відшкодування витрат. Суспільна користь виявляється у спрямованості допомоги на вирішення чи пом'якшення проблем, що мають соціальне значення.

Крім того, волонтерська діяльність базується на принципах рівності, відкритості, законності та гуманності. Рівність забезпечує рівні права й відповідальність усіх учасників незалежно від статусу чи ролі. Відкритість створює простір інклюзії, де кожен може долучитися незалежно від віку, статі, етнічної належності, політичних чи релігійних переконань. Законність вимагає дотримання чинного законодавства під час надання допомоги, а гуманність підкреслює необхідність поваги до волонтерів і врахування їхніх потреб у процесі організації роботи. [1]

Таким чином, волонтерство в умовах війни стало не лише інструментом подолання кризових викликів, а й важливою складовою суспільної стійкості. Воно поєднує індивідуальні ініціативи та колективну відповідальність, сприяє зміцненню соціальної єдності й водночас формує підґрунтя для відновлення країни у післявоєнний період.

На сьогодні, чимало людей долучаються до суспільно корисних ініціатив і називають це волонтерством. Однак не всі форми громадської участі можна вважати волонтерськими, адже вони мають свої специфічні характеристики. Найчастіше плутають волонтерство із соціальною активністю, активізмом та благодійністю.

Соціальна активність полягає у небайдужості до життя суспільства, зацікавленості у подіях та проблемах і пошуку шляхів їх вирішення. Вона може проявлятися у політичній участі, поінформованості про актуальні події, членстві в об'єднаннях чи активному спілкуванні в громаді. Проте соціальна активність може обмежуватися лише зацікавленістю чи інтересом, тоді як волонтерство завжди передбачає конкретну дію. Крім того, соціальна активність може бути оплачуваною, а волонтерство є безоплатним і добровільним. [1]

Активізм – це діяльність, спрямована на підтримку та поширення певних ідей. Активісти прагнуть змінити суспільні настрої або вплинути на державну політику, захищають права громадян, організовують громадські рухи чи долучаються до роботи організацій. Активізм часто межує з волонтерством, але має інший фокус: він більше орієнтований на просування ідей та системні зміни, тоді як волонтерство зосереджене на практичній допомозі конкретним людям чи громадам.

Благодійність – це надання фінансової або матеріальної допомоги тим, хто її потребує. Здебільшого вона передбачає збір та розподіл ресурсів, а не безпосереднє виконання завдань чи організацію соціальної дії. Волонтерство ж відрізняється тим, що базується на особистій участі, інвестуванні часу, умінь і зусиль задля розв'язання суспільних проблем. [1]

Таким чином, соціальна активність, активізм і благодійність тісно пов'язані з громадською участю та нерідко стають ґрунтом для розвитку волонтерства. Водночас вони не є тотожними поняттями. Волонтерство вирізняється добровільністю, безоплатністю та суспільною користю, а його сутність полягає у практичній діяльності, спрямованій на допомогу іншим. Наприклад, збір коштів на дрон можна розглядати як волонтерську діяльність, адже ця ініціатива здійснюється добровільно, без винагороди та має суспільну мету – зміцнення обороноздатності країни.

Волонтерська діяльність охоплює надзвичайно широкий спектр напрямків, і кожна людина може знайти для себе спосіб долучитися. Багато активістів поєднують одразу кілька сфер, що свідчить про гнучкість і багатогранність цього руху. Особливої актуальності різні форми волонтерства набули в умовах повномасштабної війни.

За результатами опитування U-Report, найбільш поширеним є волонтерство у гуманітарних штабах – цей напрям обирають близько 32% учасників. Залежно від власних знань та навичок волонтери можуть допомагати у сортуванні медикаментів, організації логістики, зборі та розподілі продуктів харчування, координації інших добровольців. [3]

Вагомим залишається внесок у підтримку Збройних сил України. За даними опитування Української Волонтерської Служби та U-Report, 22% респондентів нині залучені до допомоги військовим. Сюди належать організація акцій зі збору коштів у фонди, плетіння маскувальних сіток, закупівля амуніції та інших необхідних засобів. [3]

Окремий напрямок – донорство крові. Один донор може врятувати кілька життів, і для цього існують спеціальні онлайн-платформи, наприклад DonorUA, які координують процес і повідомляють про потреби.

Важливим також є залучення волонтерів до правозахисної діяльності. Сюди входить моніторинг дотримання прав людини, збір доказів воєнних злочинів, участь у розгляді судових справ та інші завдання, що потребують спеціальних знань.

Психологічна допомога є ще однією критично важливою сферою. Фахівці у галузі психології надають консультації військовим, їхнім сім'ям, переселенцям та іншим категоріям населення. Допомога може здійснюватися як онлайн, так і офлайн, у форматі індивідуальних консультацій, груп підтримки чи підготовки інформаційних матеріалів.

Не менш значущим є волонтерство у роботі з внутрішньо переміщеними особами. Це може включати пошук житла, гуманітарну підтримку, допомогу в інтеграції у нові громади, а також звичайне людське спілкування та підтримку. [2]

Розвивається й так зване інтелектуальне волонтерство: робота в освітніх і просвітницьких проєктах, консультаційна підтримка благодійних фондів, допомога у сфері комунікацій. Така діяльність може відбуватися як на місцевому рівні, так і дистанційно.

Особливий напрям – допомога тваринам. Волонтери працюють у притулках, опікуються безпритульними тваринами, займаються їхнім прилаштуванням у родини, а також беруть участь у кампаніях за посилення законодавчого захисту тварин.

Медичне волонтерство охоплює діяльність фахівців і студентів медичних університетів, які надають безкоштовні консультації, допомагають із пошуком і сортуванням ліків, створюють методичні матеріали для населення. [2]

Окремо варто відзначити напрямки, пов'язані з інформаційною сферою: переклад текстів та журналістика. Активісти безоплатно перекладають матеріали іноземними мовами, пишуть статті й публікації для медіа та соціальних мереж. Це особливо важливо в умовах війни, адже дозволяє поширювати правдиву інформацію про події в Україні у світі.

Таким чином, волонтерство має багатовимірний характер і охоплює практично всі сфери суспільного життя – від гуманітарної допомоги до медичної, освітньої чи

правозахисної діяльності. Саме різноманіття напрямків робить його потужним ресурсом підтримки країни в умовах війни. [2]

Висновки: Повномасштабна війна спричинила різке зростання потреб у допомозі та підтримці громадян, що стало поштовхом для розвитку волонтерського руху в Україні. Сотні тисяч людей долучилися до різних видів діяльності: гуманітарної підтримки, допомоги військовим, донорства, правозахисної та психологічної роботи, опіки над переселенцями, захисту тварин, медичних і освітніх ініціатив. Волонтерство виявилось багатоглибким явищем, яке охоплює практично всі сфери суспільного життя та забезпечує важливий внесок у стійкість держави.

Попри значні позитивні результати, розширення волонтерської спільноти супроводжується і певними труднощами. Серед них – поширення стереотипів про волонтерську діяльність, ототожнення її з іншими формами громадської активності (активізмом, благодійністю, соціальною активністю), а також недостатнє розуміння базових принципів волонтерства. Водночас саме ці принципи – добровільність, безоплатність і суспільна користь – визначають сутність та цінність волонтерської роботи.

Діяльність волонтерів також ґрунтується на принципах рівності, відкритості, законності та гуманності. Це створює умови для інклюзії, формує довіру між учасниками та забезпечує законність дій навіть у кризових умовах.

Отже, волонтерство в умовах війни є не лише відповіддю на негайні виклики, а й стратегічним ресурсом суспільної стійкості. Воно поєднує індивідуальні ініціативи та колективну відповідальність, сприяє зміцненню солідарності громади, допомагає зменшити наслідки війни для цивільного населення та водночас створює підґрунтя для майбутнього відновлення країни.

#### **Список літератури:**

1. Антонюк В. В., Грабар Е.В. Актуальні питання волонтерства в Україні та роль академічної спільноти у цій сфері. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-113-123](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-113-123)
2. Варнава У.В. Стратегії адаптації та підтримки студентів в умовах воєнних викликів URL: <https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/1b8eb0da-cd5e-4ed0-85fc-839513aaeccd/download>
3. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ КАДРІВ У СУДОВО-ЕКСПЕРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Клименко Олександр Сергійович**

д. філос. публіч. упр. адмін.,  
доцент кафедри кримінального процесу та  
криміналістики  
Факультет підготовки фахівців для органів  
досудового розслідування

Одеський державний університет внутрішніх справ

**Клименко Анастасія Сергіївна**

д. філос. публіч. упр. адмін.,  
директор центру підвищення кваліфікації кадрів  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Питання кадрового забезпечення судово-експертної діяльності у сучасних умовах базується на важливих обставинах. Наразі визначена сфера діяльності переживає період

реформування і імплементації міжнародних стандартів, що зумовлює необхідність підвищення професійного рівня та кваліфікації кадрів. Надійний кадровий потенціал є критично важливим для забезпечення якості експертних висновків, що мають суттєве значення у правосудді. Особливу актуальність набуває кадрове забезпечення у зв'язку з викликами сучасності: технологічними змінами, потребою впровадження цифрових інструментів, а також кризовими ситуаціями (воєнний стан, пандемії), які вимагають стійкості системи та безпеки персоналу. Відсутність належного кадрового забезпечення гальмує розвиток судово-експертної діяльності, що негативно впливає на ефективність правосуддя і довіру до нього. Крім того, важливим є впровадження інноваційних підходів у доборі, підготовці, атестації і професійному розвитку експертів з урахуванням найкращих світових практик. Загалом, питання кадрового забезпечення судово-експертної діяльності є фундаментальним для сталого функціонування та розвитку системи судових експертиз в сучасних умовах, що підкреслює його актуальність для наукових досліджень і практичних реформ.

Поняття «безпека», «стійкість», «іновації» в судовій експертології формують методологічну основу для розвитку галузі знань і практики, що потребує інтеграції безпеки та стійкості у кадровому забезпеченні за допомогою інноваційних рішень.

Безпека кадрового забезпечення працівників – це стан захищеності експертної діяльності, який забезпечує недопущення загроз для життя, здоров'я, інформаційної та правової цілісності експертів і результатів їх роботи. Включає технічні, організаційні, правові та психологічні заходи, які гарантують непорушність, достовірність і конфіденційність експертних досліджень.

Стійкість судово-експертної діяльності – це здатність адаптуватися, ефективно функціонувати і підтримувати високу якість експертної діяльності в умовах різних викликів (технологічних, соціальних, кризових). Стійкість включає здатність протидіяти ризикам, управляти загрозами і мінімізувати наслідки негативних впливів.

Інновації в експертології означають впровадження сучасних науково-технічних досягнень, цифрових технологій, нових методів і підходів у кадровому забезпеченні, процесах проведення експертиз та управлінні судовою експертною діяльністю. Це включає автоматизацію, дистанційне навчання, використання штучного інтелекту для підвищення ефективності, якості і безпеки експертних процесів [1].

Кадрове забезпечення у судовій експертології передбачає комплекс заходів, спрямованих на наповнення судово-експертних установ висококваліфікованими кадрами, які відповідають вимогам професійної діяльності, організацію їхньої праці, а також підвищення професійного рівня експертів для належного здійснення експертної діяльності та надання якісних експертиз. Роль кадрового забезпечення у судово-експертній діяльності полягає в тому, що воно є одним із ключових елементів управлінської діяльності, що забезпечує якісне та ефективне функціонування експертної системи. Професійність, компетентність і надійність кадрів безпосередньо впливає на достовірність експертних висновків, які є підставою для прийняття судових рішень [2]. Кадрове забезпечення представляє собою систему заходів, що включають відбір, підготовку, атестацію, розстановку, підвищення кваліфікації, а також підтримку і мотивацію експертів. Воно сприяє забезпеченню справедливого, всебічного та об'єктивного проведення судових експертиз, що є важливим інструментом правосуддя. Законодавчо визначені спеціалізовані установи судової експертизи покладають на кадрову політику завдання формування професійного кадрового складу, що відповідає сучасним викликам і вимогам безпеки та стійкості експертної діяльності.

До спеціалізованих установ судової експертизи в Україні належать:

- науково-дослідні установи судових експертиз Міністерства юстиції України, зокрема: Київський науково-дослідний інститут судових експертиз, Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Заслуженого професора М.С. Бокаріуса», Одеський, Львівський, Дніпропетровський науково-дослідні інститути судових експертиз,

а також Науково-дослідний центр судової експертизи у сфері інформаційних технологій та інтелектуальної власності;

- судово-медичні та судово-психіатричні установи Міністерства охорони здоров'я України;

- експертні служби Міністерства внутрішніх справ, Міністерства оборони, Служби безпеки України та Державної прикордонної служби України.

Визначені установи здійснюють широкий спектр судових експертиз, зокрема криміналістичних, судово-медичних і судово-психіатричних. Вони функціонують як державні спеціалізовані установи, що мають відповідну матеріально-технічну і кадрову базу для проведення експертної діяльності.

На прикладі вимог до працівників судово-медичної експертизи проаналізовано інноваційні підходи до кадрового забезпечення безпеки і стійкості через проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я. Основні новації і особливості визначені у Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України від 16.04.2025 № 650, серед яких [3]:

- відновлення проведення атестації після призупинення через воєнний стан з продовженням строку дії сертифікатів, що підвищує стабільність і неперервність кваліфікаційної оцінки персоналу;

- впровадження особистого освітнього портфоліо для працівників із обліком балів безперервного професійного розвитку, що стимулює постійне оновлення знань і навичок, важливе для підтримки професійного рівня й адаптації до змін;

- розширення спектра суб'єктів, які проходять атестацію, включаючи працівників науково-експертних і спеціалізованих установ, що безпосередньо стосується судово-медичних експертів, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки їх кваліфікації;

- визначення складних процедур для проведення чергової та позачергової атестації, включно із створенням атестаційних комісій, що сприяє прозорості та об'єктивності оцінювання знань і компетенцій;

- визначення чітких підстав для відмови в атестації (наприклад, недотримання вимог, недостатність балів безперервного професійного розвитку, неподання документів), що підвищує відповідальність працівників, гарантує безпеку професійної діяльності;

- впровадження системи відновлення професійної діяльності, яка враховує перерви у роботі, зокрема пов'язані з вагітністю, доглядом за дитиною, військовою службою, що підтримує стійкість персоналу і запобігає втраті кваліфікації;

- обов'язковість проходження заходів безперервного професійного розвитку у сферах етики, цифрової компетентності – це суттєво підвищує рівень безпеки та якості експертної діяльності;

- особливі вимоги для працівників державних спеціалізованих установ, у тому числі судово-медичних експертів, які проходять заходи безперервного професійного розвитку по ключових напрямках забезпечення якості і безпеки.

Таким чином, наказ МОЗ № 650 від 16.04.2025 вводить інноваційні кадрові підходи, що спрямовані на підтримку та підвищення професійної кваліфікації працівників сфери охорони здоров'я, зокрема сприяють забезпеченню безпеки та стійкості судово-експертної діяльності через: системний підхід до безперервного професійного розвитку, деталізовані механізми атестації для контролю якості кадрів, врахування сучасних викликів (воєнний стан, цифровізація, зміни у законодавстві), підтримку персоналу у кризових ситуаціях без втрати кваліфікації. Це створює передумови для підвищення якості, безпеки та стабільності в сучасних умовах.

Для підвищення безпеки та стійкості кадрового потенціалу рекомендується впровадити комплекс заходів. По-перше, необхідно провести професійний відбір персоналу з використанням тестування, співбесід, перевірки рекомендацій та інформації про кандидатів. Важливо забезпечити юридичне оформлення трудових відносин, включно з чіткими контрактами, політикою конфіденційності та службовими інструкціями. Слід

регулярно проводити навчання працівників з питань безпеки, правил поведінки в кризових ситуаціях, а також організовувати внутрішній аудит і моніторинг для виявлення і запобігання потенційним порушенням. Для збереження стійкості кадрового потенціалу важливо формувати ефективну корпоративну культуру, яка підтримує мотивацію, взаємодію і розвиток співробітників. Впроваджують гнучкі умови праці, системи заохочення, кар'єрного росту і адаптації нових працівників. Особлива увага приділяється управлінню лояльністю персоналу через прозору комунікацію, психологічну підтримку і мотиваційні програми, що допомагають зменшити плинність кадрів.

Загалом, кадрова безпека потребує системного підходу, що включає своєчасне виявлення ризиків, управління розвитком і мотивацією персоналу, а також підтримку безпечного і сприятливого робочого середовища. Такий підхід забезпечує надійність, стабільність і ефективність роботи експертних установ.

#### **Список літератури**

1. Криміналістика та судова експертиза: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції з нагоди 25-річчя Експертної служби МВС України (м. Київ, 20 червня 2025 р.) / відп. упоряд.: Ковальов К. М., Гуріна Д. П., Воробйова О. П., Житник Н. С., Чміленко О. П. Київ : ДНДЕКЦ МВС України, 2025. 788 с.

2. Судова експертиза: перспективи розвитку та окремі вектори змін : V Всеукраїнський форум судових експертів (м. Львів, 6 червня 2025 р.). Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. 572 с.

3. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України від 16.04.2025 № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0824-25#n291>

### **ДОВІРА ТА НЕДОВІРА ДО ВЛАДИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ПЕРЕВІРКА ЗВ'ЯЗКУ**

**Князева Олена Володимирівна**

к.с.н., доцент,

доцент кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У літературі з довіри можна знайти три різні точки зору на те, як довіра та недовіра пов'язані між собою [1]: (1) довіра та недовіра як два кінці одного й того ж концептуального континууму з перекриваючимся діапазоном (тобто висока довіра означає низький рівень недовіри і навпаки); (2) довіра та недовіра як два кінці одного й того ж концептуального континууму, але з нейтральною позицією між ними та без перекриваючогося діапазону; та (3) довіра та недовіра як пов'язані, але різні поняття. Концептуальна дискусія щодо того, яка з трьох перспектив є правильною, досі триває.

Дослідження довіри та недовіри до публічного управління відображають цю ширшу концептуальну неоднозначність. У відносинах між громадянами та публічним сектором недовіра здебільшого розглядається як протилежність довірі або її відсутність [2]. Останнім часом дослідники все частіше наголошують на тому, що таке уявлення може бути неточним і проблематичним. Нещодавні дослідження також визнають обмеження та ризики довіри в контексті публічного управління та закликають до більш збалансованого підходу до визнання як функціональних, так і дисфункціональних якостей довіри та недовіри.



Рисунок 1 – Концептуальні зв’язки довіри та недовіри: три перспективи  
(на основі: Guo et al., 2017)

Відповідно до дискусій у загальній літературі з питань довіри, дискусія щодо концептуального зв’язку довіри та недовіри в публічному управлінні все ще триває та залишається невирішеною. Ця доповідь має на меті зробити внесок у дискусію щодо того, як довіра та недовіра співвідносяться в умовах державного управління, і таким чином вона усуває чотири прогалини в літературі. Емпіричні дослідження дедалі частіше надають докази того, що довіра та недовіра відрізняються в багатьох аспектах. Це вказує на те, що довіра та недовіра є потенційно різними поняттями, і це відповідає перспективі

У нашому дослідженні (не)довіри (жовтень 2024 р., м. Одеса) поряд із закритими запитаннями застосовувався «відкритий» метод, що дозволив використати потенціал лінгвістичного аналізу, осмислити якісні дані (контексти, конотації) та здійснити емпіричну перевірку наявних теоретичних моделей довіри та недовіри до влади. Результати дослідження розширюють науковий дискурс, показуючи, як громадяни комбінують когнітивні й емоційні підстави суджень при формуванні довіри й недовіри, а також у яких вербальних формах вони фіксуються. Якщо попередні дослідження трактували довіру і недовіру як протилежні полюси єдиного континууму, то сучасні концепції наполягають на їхній концептуальній відмінності та віднесеності до різних когнітивних образів і механізмів оцінки. Інакше кажучи, відсутність довіри не є тотожною недовірі — обидві категорії співіснують на всіх рівнях суспільного дискурсу. Попри зростаючу увагу до цієї проблематики у теоретичному полі, наявна емпірична база все ще обмежена, і лише поодинокі дослідження присвячені аналізу когнітивних підвалин суджень.

На основі контент-аналізу 1697 відкритих відповідей соціологічного опитування, спрямованого на вивчення рівня довіри та недовіри до представників публічної влади в Україні — зокрема, до Президента В. Зеленського — було виявлено, що громадяни схильні формувати оцінки (не)довіри на підставі сприйняття політичних акторів як надійних, моральних, компетентних, чуйних або емоційно привабливих осіб. Крім того, з’ясовано, що громадяни застосовують різні когнітивні основи для опису довіри та недовіри. Це підтверджує тезу, що зазначені категорії не є простим запереченням одна одної й навіть можуть мати подібну логіку: довіряють за «утримання від певних дій», а не довіряють за «відсутність певних дій». Таким чином, респонденти сприймають довіру і недовіру як окремі феномени, які ґрунтуються на різних наборах очікувань і мають відмінні форми прояву, що, у свою чергу, підтверджує концептуальну відмінність цих конструктів.

Аналіз відповідей респондентів, які висловили довіру до Президента України Володимира Зеленського, дав змогу виокремити ключові чинники позитивного сприйняття його діяльності.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR - ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Еразмус+»*



Таблиця 1 - Розподіл відповідей на питання (q20\_1) «ЯКЩО ВИ ДОВІРЯЄТЕ В. ЗЕЛЕНСЬКОМУ, ТО ЧОМУ?» (Відповіді тих респондентів, хто обрав варіант відповіді «повністю довіряє» або «скоріше довіряє, ніж ні», N=378)

| Категорія (фактори довіри)       | Підкатегорія                  | Судження                                                                  | Частота | %  |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------|----|
| <i>Надійність</i>                | Стійкість і лідерство в кризі | Не втік, залишився в країні, тримає оборону                               | 86      | 22 |
| <i>Патріотизм</i>                | Відданість країні             | Захищає країну, згуртував народ, дбає про людей, много сделал для України | 64      | 17 |
| <i>Інституційна ефективність</i> | Легітимність                  | Немає альтернатив, вибір народу, гарант, наш президент                    | 81      | 21 |
|                                  | Успіхи зовнішньої політики    | Підтримка України на Заході                                               | 36      | 9  |
|                                  | Внутрішня політика            | Приймає правильні рішення, бореться з корупцією                           | 24      | 6  |
| <i>Моральні якості</i>           | Особисті риси                 | Відповідальний, чесний, добрий, харизматичний                             | 63      | 16 |
| <i>Компетентність</i>            | Робить усе можливе            | Працює, старається, діяльний                                              | 56      | 14 |
| <i>Очікування майбутнього</i>    | Віра у завершення війни       | Завершить війну, прагне миру                                              | 20      | 5  |
| <i>Інтуїтивна довіра</i>         | Нерефлексивна підтримка       | Просто довіряю, йому довіряє весь світ, а чому ні, внушает доверіє        | 17      | 4  |
| <i>Важко відповісти</i>          | Важко відповісти              | -                                                                         | 25      | 6  |

Для 22% опитаних вирішальним аргументом стала надійність, зокрема його рішення залишитися в країні під час війни (див. Табл. 1). Лише 5% зазначили очікування завершення війни як головний мотив довіри, що свідчить про її формування переважно на підставі поточних дій, а не прогнозів. Найчисленнішу групу (36%) склали аргументи, пов'язані з інституційною ефективністю; 21% респондентів вказали на легітимність президентства як інституції. Позитивно оцінювалася міжнародна діяльність (9%) і внутрішня політика, включно з антикорупційними заходами (6%). Приблизно 17% наголосили на турботі про країну та підтримці національного духу, а 14% — на старанності й сумлінності у виконанні обов'язків. Для 16% вирішальним аргументом стали моральні якості — чесність, відповідальність, щирість, харизма, інтелект. Водночас 4% продемонстрували так звану «сліпу довіру», яка проявилася у нерефлексивних висловлюваннях («просто довіряю», «йому довіряє весь світ»). Це вказує на наявність емоційної підтримки, що не ґрунтується на конкретних політичних діях. У цілому результати дозволяють стверджувати: по-перше, вирішальним чинником довіри є особиста поведінка президента у кризових обставинах; по-друге, значна частина респондентів сприймає його як персоналізоване втілення інституції



президентства; по-третє, емоційна складова довіри є істотною. При цьому підтримка внутрішніх політик і боротьби з корупцією має відносно нижчу вагу.

Недовіра, навпаки, зумовлювалася переважно управлінськими та політичними чинниками (див.табл.2).

Таблиця 2 - Розподіл відповідей на запитання (q20\_2) «ЯКЩО ВИ НЕ ДОВІРЯЄТЕ В.ЗЕЛЕНСЬКОМУ, ТО ЧОМУ? Серед тих респондентів, хто обрав варіант відповіді «повністю не довіряє» або «скоріше не довіряє», N=479.

| Категорія<br>(фактор недовіри)        | Підкатегорія                                     | Відповіді                                                                                                               | N  | %  |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Невиконання обіцянок                  | Не виконав передвиборчі обіцянки                 | Не виконав/не дотримався обіцянок                                                                                       | 97 | 20 |
| Байдужість до громадян                | Не діє в інтересах громадян                      | Немає довіри/вичерпав кредит довіри/не виправдав довіру/байдужість до жителів України/низький рівень життя              | 39 | 8  |
| Інституційна НЕефективність           | Неефективна внутрішня політика                   | Веде неправильну, неефективну політику/привів країну до занепаду/замість того, щоб об'єднати країну, спричинив розкол   | 98 | 20 |
| Війна та мобілізаційна політика       | Війна та бездіяльність у військовій сфері        | Не закінчив війну/нічого не робить для ЗСУ/ставлення до молоді, які гинуть, але не його друзі/нічого не робить із ТЦК   | 93 | 19 |
| Корупція                              | Корупція та бездіяльність у боротьбі з корупцією | Корупція (кумівство/шахрайство) та бездіяльність у боротьбі з корупцією + призначення сумнівних осіб на державні посади | 39 | 8  |
| Некомпетентність                      | Некомпетентність у державному управлінні         | Не політик/рівень освіти та досвід не відповідають посаді/некомпетентний/не професіонал/молодий/популіст                | 43 | 9  |
| Залежність від зовнішнього управління | Зовнішнє управління                              | Маріонетка США/проплачений ставленик/керована ззовні фігура/не впливає на ситуацію в Україні/країною керує Єрмак        | 26 | 5  |
| Порушення демократичних норм          | Авторитаризм                                     | Скасував вибори/нелегітимний/не президент/авторитарний тип правління/порушення прав людини                              | 22 | 4  |

| Категорія<br>(фактор недовіри) | Підкатегорія                        | Відповіді                                                                                        | N  | % |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|
| <i>Моральні якості</i>         | Негативні особисті якості та образи | Він неадекватний/бидло/наркоман/мудило/клоун/виродок/дебіл/душогуб/козел/мразь/безвідповідальний | 19 | 4 |
| Важко відповісти               | Важко відповісти                    | Не знаю/важко відповісти                                                                         | 16 | 3 |
| <i>Інше</i>                    | Інші причини                        | Інші відповіді                                                                                   | 8  | 2 |

Найчастіше респонденти згадували невиконання передвиборчих обіцянок (20%), неефективність внутрішньої політики (20%) і питання війни та мобілізаційної політики (19%). Корупцію та бездіяльність у цій сфері зазначили 8%, негативні особисті риси президента — лише 4%. Окремі респонденти (5%) акцентували залежність від зовнішніх акторів, а ще 4% — на проблемах авторитаризму, скасування виборів чи нелегітимності. Приблизно 8% вказали, що президент не діє в інтересах громадян, що пов'язано з низьким рівнем життя і байдужістю до суспільних проблем. Отже, недовіра ґрунтується на прагматичній оцінці результатів, тоді як довіра — на емоційно-моральних характеристиках.

Порівняльний аналіз свідчить, що довіра і недовіра мають різні підстави. Довіра базується на мужності, відданості, харизмі та здатності президента об'єднати націю, тоді як недовіра — на критичній оцінці невиконаних обіцянок, управлінських прорахунків та інституційної слабкості. Відтак ці два явища не можна розглядати як дзеркальні, оскільки вони ґрунтуються на відмінних механізмах сприйняття.

Мовно-символічний аналіз показав, що довіра часто артикулюється через заперечні конструкції («не зрадив», «не втік»). Такі вислови стали маркерами надійності та стійкості, перетворившись на символи опору з мобілізаційним ефектом. Показовим є трансформаційний шлях хештегу #боневтік: від іронічного маркера до символу стійкості й лідерства.

Узагальнено можна констатувати, що довіра спирається переважно на емоційно-моральні категорії (чесність, патріотизм, відданість), тоді як недовіра — на когнітивно-раціональні оцінки (невиконання обіцянок, корупція, неефективність). Ця асиметрія свідчить, що механізми формування довіри та недовіри не лише різні за змістом, а й відрізняються за емоційною інтенсивністю.

В умовах війни довіра виконує подвійну функцію: інтеграційну (згуртовує суспільство) та мобілізаційну (перетворює індивідуальні настрої на колективну готовність до опору). Вона може формуватися навіть за відсутності конкретних програм чи результатів, адже символічні дії та моральні жести стають достатньою підставою для легітимації політичних рішень. Це пояснює, чому у кризові моменти провідним чинником є образ лідера, а не ефективність політик у класичному сенсі.

#### Список літератури

1. Guo, S.-L., Lumineau, F., & Lewicki, R. J. (2017). Revisiting the foundations of organizational distrust. *Foundations and Trends® in Management*, 1(1), 1–88. <https://doi.org/10.1561/34000000001>
2. OECD. (2022). *Building trust to reinforce democracy: Main findings from the 2021 OECD survey on drivers of trust in public institutions, building trust in public institutions*. OECD Publishing.

## **РОЗВИТОК ГРОМАД ТА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ**

**Коваленко Лілія Валентинівна**

аспірантка кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах глобальних викликів, воєнних загроз, соціально-економічної нерівності та цифрової трансформації питання зміцнення соціальної стійкості громад набуває стратегічного значення для системи публічного управління. Саме громади виступають базовими осередками соціального розвитку, у межах яких формуються механізми взаємодії, довіри, участі та солідарності. Ефективність публічно-управлінських впливів безпосередньо визначає здатність місцевих спільнот адаптуватися до змін, зберігати соціальну рівновагу, забезпечувати інклюзивність і добробут громадян.

У сучасних наукових та прикладних джерелах громади розглядається як базова соціальна одиниця суспільства та приділяється увага проблематиці формуванню соціальної згуртованості, розвитку соціального капіталу та мобілізації колективних дій. Переважно, акцент зроблено на потенціалі громад як агентів соціальних змін і чинниках, що визначають їхню стійкість та інклюзивність, в тому числі, в умовах невизначеності. Так, на думку зарубіжного дослідника Х. Фрейзера (2024) громада відіграє провідну роль у формуванні соціального капіталу, як мережі взаємовідносин, що забезпечує ефективне функціонування суспільства. Довіра, взаємність і співпраця, які формуються у спільноті, стають основою соціальної інфраструктури, необхідної для стабільного розвитку держави, політичної активності громадян та підвищення якості життя. Йдеться про вплив цифровізації, соціальних медіа та онлайн-комунікацій, які кардинально змінюють способи формування та підтримки громад. Процеси цифровізації створюють нові можливості для об'єднання людей за спільними інтересами, цінностями чи цілями, сприяють демократизації управлінських процесів та формують культуру солідарності [1].

Зарубіжні фахівці П. Глюкман та Х. Шрідхар (2023) соціальний розвиток громад пов'язують із соціальною згуртованістю, де остання розглядається в контексті формування довіри, співпраці та спільної діяльності. Аналізуючи досвід Нової Зеландії, дослідники виділяють певні ризики до зниження соціальної згуртованості на рівні громад, що обумовлено поляризованістю політики, руйнівними соціальними та технологічними змінами, які можуть призводити до зниження рівня довіри до управлінських інституцій [2].

Інший підхід до розуміння соціального розвитку висвітлюється у наукових розробках 2024 року (В. Вун та Ю. Ке), де акцентовано увагу на концепції соціальної стійкості як умови добробуту людини та якості життя в динамічних суспільних системах. На їхню думку, соціальна стійкість охоплює не тільки економічну або інституційну стабільність, а передусім здатність суспільства підтримувати справедливий доступ до якісних послуг, безпеку, інклюзивність та можливість кожного громадянина впливати на суспільне життя. У цьому контексті соціальна стійкість розглядається як інтегральна характеристика розвитку громад, що визначає їхню здатність адаптуватися до змін, зберігати соціальну рівновагу та довіру між членами спільноти. Вона включає такі компоненти, як соціальну згуртованість, взаємну підтримку, участь у прийнятті рішень, рівність можливостей і справедливість. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на економічних показниках, цей підхід орієнтований на людиноцентризований аспект розвитку, оскільки передбачає формування соціального капіталу, підвищує рівень довіри та співпраці між громадянами та органами влади [3].

Публічно-управлінські впливи виступають потужними інструментами розвитку громад, що передбачають підвищення активності мешканців та високий рівень налагодження взаємодії з органами влади. Основними факторами цих впливів визначено:

посередництво; фасилітацію; колективну діяльність; рівень громадянської компетентності; ресурси та технічні знання; підтримку партнерських організацій, що надають експертні поради та допомогу в організації спільної діяльності [4].

Практика розвитку громад у Великобританії орієнтується на зміцнення потенціалу громад, соціальну рівність і справедливість. Основними принципами визнано систематичну роботу з людьми, що забезпечує активну участь громадян у прийнятті рішень та формуванні політики. На практиці розвиток громад часто проявляється через:

- ініціативи місцевих громад, де мешканці створюють кооперативи, соціальні центри або волонтерські групи;
- партнерські проєкти, що забезпечують технічну та організаційну підтримку, наприклад, консультації, навчання чи фасилітаційні сесії;
- програми залучення громадськості до прийняття рішень, які підвищують довіру між громадянами та місцевою владою [4].

Організація Об'єднаних Націй (1955) визначила розвиток громад як «процес, спрямований на створення умов економічного і соціального прогресу для всього суспільства за його активної участі» [4]. Для слаборозвинених країн це означає забезпечення базової інфраструктури (транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги), а у розвинених країнах, наголос робиться на посиленні соціальної інтеграції, справедливості та участі громадян в управлінні [4].

Розвиток громади ґрунтується на цілому спектрі підходів і моделей, що відображають чутливість до політичного, економічного й соціального контексту. Ці моделі співіснують і адаптуються відповідно до потреб конкретних територій. Практика розвитку громад у Великобританії та за її межами демонструє гнучкість, орієнтацію на цінності та сталі принципи, що становлять основу спільної діяльності. Сутність підходу полягає у визначенні широкого спектру методів та втіленні системи цінностей і принципів, які забезпечують сталість та довіру у відносинах між людьми. Організації, що працюють у сфері розвитку громад, наголошують на важливості цих засад, оскільки саме вони визначають стандарти діяльності і є орієнтованими на результат та суспільне благо [5].

Особливу роль у цих процесах відіграє громадський працівник – фахівець, який виконує функцію посередника між громадою, місцевою владою та іншими партнерами. Його діяльність спрямована на підтримку інших, а не на реалізацію власних інтересів. У зарубіжній практиці виокремлюють основні напрями розвитку громади, які відображають основні напрями професійної діяльності [5]:

- надання можливості людям долучитися шляхом усунення практичних та політичних бар'єрів для їхньої участі;
- заохочення людей брати участь у діяльності та прийнятті рішень, а також продовжувати, коли ситуація стає складною;
- розширення можливостей інших шляхом підвищення їхньої впевненості та здатності впливати на рішення та брати на себе відповідальність за власні дії;
- взаємодія з групами та організаціями з метою підвищення залученості громади до партнерства та інших форм прийняття державних рішень;
- вирівнювання ситуацій таким чином, щоб люди мали однаковий доступ до можливостей, ресурсів та зручностей у громадах та основних службах;
- освіта людей, допомагаючи їм рефлексувати над власним досвідом, вчитися в інших і через дискусії;
- оцінка впливу цих втручань [5].

Роль публічно-управлінських впливів у розвитку громад визначається в межах концепції мереж як форми організації, де мережі розглядаються як засіб для координації колективних дій, підтримки діяльності практиків і забезпечення важливих засобів комунікації за допомогою різних технологій (онлайн-платформи, соціальні медіа, взаємодія віч-на-віч тощо). Впливи в розвитку мереж характеризуються як сукупність чинників, що визначають їхню структуру, функціонування та ефективність. Вони охоплюють як

внутрішні, так і зовнішні елементи, які взаємодіють між собою, створюючи унікальні умови для становлення мережових відносин. До внутрішніх впливів належать:

- соціальний капітал – рівень довіри, взаємності та спільних цінностей серед учасників мережі;
- лідерство та ініціатива – здатність окремих акторів (індивідів чи організацій) виступати каталізаторами взаємодії та інновацій;
- структура зв'язків – цільність, централізація та відкритість мережі, що впливають на швидкість обміну інформацією і ресурсами;
- спільна мета – наявність узгодженого бачення і взаєморозуміння щодо напрямів діяльності [6].

Зовнішні впливи характеризують:

- інституційне середовище – нормативно-правові умови, політичні рамки та підтримка мережової взаємодії;
- технологічний розвиток – цифрові інструменти та онлан-платформи, соціальні медіа, які розширюють можливості комунікації;
- соціально-економічний контекст – рівень розвитку громади, наявність ресурсів та культурні особливості;
- партнерства та міжсекторальну взаємодію – участь державних, громадських та приватних суб'єктів [6].

Отже, розвиток громад є пріоритетним чинником формування соціальної стійкості в системі публічного управління. На рівні місцевих громад закладаються механізми довіри, взаємодії та солідарності, які забезпечують здатність суспільства адаптуватися до викликів, підтримувати соціальну рівновагу та забезпечувати інклюзивність розвитку. У сучасних умовах зростає значення публічно-управлінських впливів, спрямованих на створення сприятливого інституційного середовища для розвитку громад, розбудову партнерських мереж, залучення громадян до процесів ухвалення рішень і посилення громадянської компетентності. Формування соціальної стійкості вимагає переходу від традиційних моделей управління до людиноцентричних підходів, заснованих на довірі, участі, взаємопідтримці та соціальній справедливості.

#### Список літератури

1. Fraser H. The Role of Community in Social Development: Foundations, Challenges, and Future Directions. *Socialsci Journal*. 2024. Vol. 11. Is. 3. URL: <https://purkh.com/index.php/tosocial>
2. Gluckman P., Sridhar H. Social cohesion: New Zealand's precious and fragile asset. *Koī Tū Centre for Informed Futures*. 2023. URL: <https://informedfutures.org/social-cohesion-new-zealands-precious-and-fragile-asset/>
3. Wang K., Ke Yo. Social sustainability of communities: A systematic literature review. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. Vol. 47. P. 585-597. URL: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.04.031>
4. 3 - Community Development: Principles and Practice. *Published online by Cambridge University Press*. April, 17, 2021. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/wellconnected-community/community-development-principles-and-practice/9AD78EDBA810D49858D6067D32182D46>
5. 4 - Working with Communities: Different Approaches. *Published online by Cambridge University Press*. April, 17, 2021. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/wellconnected-community/working-with-communities-different-approaches/67E233D1C2388BD3036CFB63641C1BE6>
6. 5 - Networks: form and Features. *Published online by Cambridge University Press*. April, 17, 2021. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/wellconnected-community/networks-form-and-features/34E24A2B6EA5AD4BD73B2799C5468FDF>

## **РОЛЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

**Краснолюдський Олександр Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Дубок Сніжана Ігорівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Поліський національний університет

м. Житомир, Україна

Європейська інтеграція України є стратегічним вибором держави, закріпленим у Конституції та численних нормативно-правових актах. Вона зумовлює глибокі зміни у системі державного управління, включаючи рівень територіальних громад, які стали основними носіями реформи децентралізації. У сучасних умовах громади отримали широкі повноваження щодо управління місцевими ресурсами, розбудови інфраструктури, розвитку людського капіталу та забезпечення якісних адміністративних послуг.

Разом з тим, трансформація управлінських практик неможлива без урахування європейських стандартів та принципів, які втілюються через міжнародні угоди, програми співробітництва та імплементацію законодавчих норм ЄС. Зокрема, ключове значення має Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), що визначає автономність громад, фінансову незалежність та участь громадян як засадничі принципи розвитку.

Наукові дослідження (Борщевський В., Чех М., Василиця О. [1], Журавель Я.В. [3], Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. [4]) та експертні звіти Ради Європи [5] й Європейської комісії [6] акцентують на необхідності адаптації європейських підходів до українських реалій. Проте недостатньо вивченою залишається практична площина — які саме українські громади вже демонструють успішні приклади інтеграції європейських стандартів. Це й визначає мету цієї публікації.

Основний матеріал. Європейський Союз розглядається як взірць багаторівневого врядування, де місцеві громади відіграють ключову роль у забезпеченні демократичних процесів та реалізації принципу субсидіарності. Для України орієнтація на європейську модель місцевого самоврядування означає посилення автономії громад, впровадження прозорих механізмів управління, підвищення ефективності використання ресурсів.

Одним з головних пріоритетів нарощування потенціалу інститутів громадянського суспільства в територіальних громадах, є підвищення якості людського та соціального капіталу. Реалізація цього пріоритету передбачає виконання трьох взаємопов'язаних завдань: а) удосконалення системи підготовки кадрів для інститутів громадянського суспільства; б) диверсифікація та нарощування функціональної спроможності комунікаційних мереж, які забезпечують взаємозв'язок інститутів громадянського суспільства між собою та з органами місцевого самоврядування, а також відповідають за їх взаємодію з мешканцями відповідних територіальних громад; в) популяризація інститутів громадянського суспільства у середовищі його потенційних учасників, а також серед грантодавців і працівників органів місцевого самоврядування [1, с. 107].

Вплив євроінтеграції на розвиток громад в Україні проявляється у кількох ключових аспектах:

1. Інституційний розвиток. Впровадження європейських стандартів управління сприяло формуванню нової системи стратегічного планування на місцевому рівні. Громади активно розробляють стратегії розвитку, програми залучення інвестицій, впроваджують інструменти електронного врядування.

2. Фінансова спроможність. Поглиблення інтеграції до ЄС створює умови для доступу громад до міжнародних фінансових ресурсів, грантів і кредитів. Зокрема, програми

ЄС (U-LEAD, Eastern Partnership) сприяють фінансуванню інфраструктурних та соціальних проєктів.

3. Соціально-економічна трансформація. Європейські підходи орієнтують громади на диверсифікацію економіки, розвиток малого і середнього бізнесу, створення умов для підвищення конкурентоспроможності територій.

4. Екологічна складова. Завдяки європейським практикам посилюється увага до питань енергоефективності, екологічної безпеки та впровадження «зелених» технологій. Багато громад долучаються до ініціативи «Угода мерів щодо клімату та енергії».

5. Культурна та освітня інтеграція. Співпраця з європейськими партнерами відкриває громадам нові можливості у сфері освіти, культури та молодіжних обмінів, що формує нову якість людського капіталу [3, с. 35].

Україна, розпочавши реформу децентралізації у 2014 р., інтегрувала багато з цих принципів у власну систему. Було створено спроможні територіальні громади, запроваджено фінансову децентралізацію, розширено інструменти громадської участі (бюджети участі, електронні петиції), налагоджено міжнародну співпрацю. Водночас існують відмінності та проблеми впровадження, які потребують подальшого вдосконалення. У таблиці 1 наведено порівняння європейських та українських стандартів розвитку громад.

Таблиця 1 – Порівняння європейських та українських стандартів [2]

| Аспект                    | ЄС                                                                             | Україна                                                                                    | Проблемні моменти / потенціал удосконалення                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Субсидіарність            | Повна автономія місцевих органів у межах законодавства                         | Значна передача повноважень громадам, але частина рішень централізована                    | Необхідність чіткішого розподілу компетенцій між громадами та державою                         |
| Фінансова автономія       | Власні податки (місцеві податки, збори), високий рівень доходів                | Зростання частки місцевих бюджетів після 2014 р., але обмежений податковий потенціал       | Розширення податкової бази громад, підвищення фінансової незалежності                          |
| Громадська участь         | Розвинуті інструменти: місцеві референдуми, громадські ради, цифрові платформи | Впроваджуються бюджети участі, е-петиції, але участь населення обмежена низькою активністю | Потрібна інституціоналізація місцевих консультаційних органів, підвищення громадської культури |
| Прозорість і підзвітність | Високі стандарти відкритості бюджетів, регулярні аудити                        | Портал «Прозорий бюджет», електронні сервіси, але проблема корупції зберігається           | Посилення незалежного аудиту та контролю                                                       |
| Сталий розвиток           | Орієнтація на «зелену» економіку, енергоефективність                           | Запровадження енергозбереження, участь у «Угоді мерів»                                     | Необхідність масштабнішого впровадження екологічних стандартів.                                |

Розглянемо приклади успішних українських громад, які впровадили європейські стандарти

Житомирська громада – одна з перших в Україні приєдналася до «Угоди мерів щодо клімату та енергії». Місто реалізує масштабні проєкти з енергоефективності, зокрема модернізацію системи вуличного освітлення за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку.

Тростянецька громада (Сумська область) – приклад комплексного стратегічного планування. Громада активно співпрацює з міжнародними партнерами, впроваджує європейські практики управління культурною спадщиною, розвиває туризм і локальний бізнес.

Львівська громада – відома реалізацією проєктів з розвитку сталої мобільності, впровадженням електронного врядування та створенням відкритих даних для громадян. Місто також активно розвиває партнерства з громадами Польщі та Німеччини [4].

Ці приклади демонструють, що громади України вже інтегрують європейські стандарти в управлінську практику, що підвищує їхню стійкість та конкурентоспроможність. Водночас існують суттєві виклики, які стримують євро інтеграційні процеси та розвиток українських громад:

- воєнний фактор – руйнування інфраструктури, скорочення доходів, переміщення населення;
- нерівність розвитку між громадами;
- брак кадрового потенціалу на місцях;
- недостатня фінансова база;
- низька активність населення у процесах самоврядування.

Подолання цих викликів можливе лише шляхом подальшої адаптації європейських стандартів, зміцнення партнерства з ЄС і залучення міжнародної підтримки.

Євроінтеграційні процеси виступають ключовим чинником модернізації територіальних громад України. Вони сприяють впровадженню демократичних механізмів управління, підвищенню фінансової самостійності, розвитку людського капіталу та залученню інвестицій. Пропозиції щодо розвитку територіальних громад полягають в наступному.

1. Гармонізувати українське законодавство з Європейською хартією місцевого самоврядування.
2. Розширити податкову базу громад і доступ до фінансових інструментів ЄС.
3. Створити системні програми навчання кадрів місцевого самоврядування.
4. Поглиблювати міжнародні партнерства між громадами України та ЄС.
5. Підтримати відновлення постраждалих від війни територіальних громад за участі європейських інституцій.

### Список літератури

1. Борщевський В., Чех М., Василиця О. Управління територіальними громадами в умовах інституційних трансформацій: український контекст: навчальний посібник. Для студентів та аспірантів спеціальностей: 281 (D4) «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування (D «Бізнес, адміністрування та право») та 051 (C1) «Економіка» галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки (С «Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини»). Львів, 2025. 124 с.
2. Європейський Союз надав висновки та рекомендації щодо плану відновлення України в частині місцевого самоврядування. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15582>
3. Журавель Я.В. Вплив євроінтеграційних процесів на покращення ефективності організації діяльності органів виконавчої влади. Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 2. С. 34–36.



4. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2823/2743>.
5. Council of Europe. Local and regional democracy in Ukraine. Strasbourg, 2022.
6. European Commission. EU Support for Decentralisation Reform in Ukraine. Brussels, 2023.

## **СТІЙКІСТЬ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ МІГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ**

**Ксендзук Валентина Віталіївна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри міжнародних відносин і  
політичного менеджменту

**Чиж Віктор Васильович**

к.н.держ.упр.,  
доцент кафедри фізичної культури та спорту  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
м. Житомир, Україна

Сучасні загрози і виклики, що пов'язані з посиленням міжнародних міграційних процесів, позначаються на стійкості бізнес-екосистем. Бізнес-екосистема – це динамічне середовище, яке поєднує підприємства, інституції, працівників, інвесторів, споживачів і громади у взаємопов'язану мережу економічних та соціальних відносин. Вона функціонує як цілісна система, що здатна розвиватися та адаптуватися під впливом зовнішніх чинників. Стійкість бізнес-екосистем визначається їхньою здатністю зберігати ефективність і забезпечувати розвиток навіть у умовах кризових явищ, трансформацій ринку праці, соціальних змін та глобальних міграційних процесів.

В класичному розумінні поняття «економічна стійкість» стосується «здатності економіки швидко відновлювати свої основні функції під впливом кризи, тим самим мінімізуючи тривалість, протягом якої вона не може виконувати свої основні функції» [3].

Міграція у цьому контексті, для країни походження мігрантів, створює ризики для економіки у вигляді відтоку кадрів, демографічних дисбалансів та зростання структурного безробіття. З іншого боку, для країн призначення мігрантів, зокрема, вона може стати джерелом можливостей – залучення нових трудових ресурсів, розвитку підприємництва та поширення інноваційних практик. Таким чином, ключовим завданням для двох груп країн є не лише мінімізація негативних ефектів міграції, а й перетворення її на інструмент посилення економічної стійкості.

Недостатній рівень стійкості національних бізнес-екосистем до викликів, спричинених масштабними міжнародними міграційними процесами, залишається однією з ключових проблем. Переміщення населення, відтік кваліфікованих кадрів, зміна структури робочої сили та інтеграція внутрішньо переміщених осіб створюють значний тиск на підприємства та місцеві економіки. За даними УВКБ ООН [6] станом на лютий 2025 року Україна налічує 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб, а ще 6,9 млн українців зареєстровані як біженці за кордоном, що суттєво вплинуло на ринок праці та рівень підприємницької активності. Станом на травень 2025 року кількість українських біженців зросла в країнах Вишеградської групи: у Польщі – до 994 180, у Чехії – до 374 310, у Словаччині – до 144 110 та в Угорщині – до 67 200 осіб.

Аналізуючи дані Глобального порталу даних про міграцію [4], спостерігається, що в Україні така ситуація створює дефіцит робочої сили. Понад 70 % українських компаній повідомляють про кадрову нестачу, а кількість самозайнятих скоротилася на 20 %, МСП –

на 14 %. Рівень безробіття у 2022 році приблизно на рівні 21 %, а до повномасштабного вторгнення у 2021 році він становив 9,8 %. У липні 2025 року рівень безробіття в Україні зменшився до 11,2% – новий найменший показник від початку повномасштабної війни. У країнах Вишеградської групи, навпаки, відбулося значне зростання кількості іноземних працівників. У Польщі частка іноземців-працівників в робочій силі перевищила 7%, у Чехії – понад 6%, у Словаччині – понад 125 000 осіб, а в Угорщині – близько 2,6%. Частка працездатного населення українських біженців, що працюють, вже перевищує 40 % (включаючи Польщу, Велику Британію, Литву, Чехію, Данію, Нідерланди та Естонію).

Такі різноспрямовані міграційні потоки створюють структурні дисбаланси, які послаблюють здатність бізнесу адаптуватися до економічних, соціальних та безпекових викликів.

Задля формування стійкості бізнес-екосистем в Україні та країнах Вишеградської групи реалізуються практики інтеграції внутрішньо переміщених осіб і біженців на ринок праці через: перекваліфікаційні курси, гранти для МСП та соціальних підприємств, бізнес-інкубатори та партнерства з міжнародними організаціями, а також програми швидкого працевлаштування, навчання, фінансова підтримка підприємництва та кластерні мережі, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у трудових ресурсах і посилювати економічну стійкість. Так, наприклад, УВКБ ООН зібрало ресурси для роботодавців в Україні:

1) Державна служба зайнятості України пропонує ваучери для навчання та професійного розвитку, а у 2023 році 6000 осіб скористалися ними.

2) Відповідно до Постанов КМУ підприємства можуть отримувати компенсацію витрат на оплату праці за кожного працевлаштованого ВПО у розмірі мінімальної місячної заробітної плати протягом 3 або 6 місяців (Постанова №331). Роботодавці також можуть вимагати компенсації для покриття витрат на єдиний соціальний податок, працевлаштування безробітних ВПО або покриття витрат на перепідготовку чи професійний розвиток (Постанова №696).

3) Державна інспекція праці співпрацює з Міжнародною організацією праці, щоб надати 164 000 підприємств інформацію про трудові відносини під час дії воєнного стану. Роботодавці можуть знайти розділ поширених запитань про працевлаштування у воєнний час та зареєструйтесь на онлайн-консультації з питань трудових відносин, заробітної плати та безпечної праці.

4) Міжнародна організація з міграції (МОМ) є партнером з платформою для фрілансу Urwork, щоб допомогти переміщеним українцям знайти віддалену роботу онлайн та полегшити їхнє повернення на ринок праці [7].

Окрім цього, в Україні впроваджено різні проекти з переміщення бізнесу:

1) Міністерство економіки України з перших тижнів війни реалізує програму з релокації українських підприємств, що перебувають на території бойових дій. Для цифровізації процесу релокації АТ «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Мінцифри й національного проекту Дія.Бізнес, а також Проекту USAID «Економічна підтримка України» запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації [2].

2) Європейський банк реконструкції та розвитку за підтримки Швейцарії та США в межах Фонду сприяння малому бізнесу ЄБРР продовжує надавати фінансову підтримку компаніям, які вже перемістилися або ще планують релокацію з постраждалих від повномасштабної війни територій у межах України. Програма покриває витрати, які не були відшкодовані іншими джерелами, зокрема: транспортування обладнання, сировини та готової продукції; пакування, демонтаж, налаштування, ремонт, оренда та придбання обладнання; використання приміщень, включаючи один місяць оренди, інженерні або ремонтно-будівельні роботи у складських та виробничих приміщеннях [1].

3) Для компаній, що постраждали внаслідок війни, для власників об'єктів нерухомості та територіальних громад діє платформа, яка надає можливість знайти

виробничі потужності в безпечних регіонах України. Власники та територіальні громади можуть розміщувати пропозиції, а підприємці – шукати відповідні об’єкти для релокації. Портал також надає інформацію про наявність житла для персоналу, економічну інформацію про громади та запити на релокацію.

Більшість ініціатив, запущених на території України, стосуються внутрішньопереміщених осіб і релокації бізнесу та фінансуються міжнародними організаціями або урядом країни.

В країнах Вишеградської групи у звіті Агентства ООН у справах біженців УВКБ ООН та Deloitte [5] реалізовані протягом 2022-2025 років для інтеграції українських біженців на ринок праці наступні ініціативи:

- в Чехії: 1) створено мережу регіональних центрів, що надають реєстраційні послуги, медичну допомогу, житло та іншу підтримку біженцям; 2) запроваджено гранти та фінансові інструменти для підтримки МСП, що сприяють працевлаштуванню біженців.

- в Польщі: 1) запроваджено програми перекваліфікації та інтеграції на ринок праці для українських біженців; 2) надано фінансову підтримку для започаткування бізнесу українськими біженцями.

- в Словаччині реалізовано програми, спрямовані на соціальну адаптацію та інтеграцію українських біженців у місцеві громади.

- в Угорщині запроваджено ініціативи для забезпечення доступу до освіти та працевлаштування для українських біженців.

В умовах війни в Україні та активної участі країн Вишеградської групи у підтримці біженців стало очевидним, що адаптація міграційних потоків до економічного середовища потребує системного підходу та тісної взаємодії держави, бізнесу й міжнародних організацій.

Водночас існує прогалина у впровадженні адаптивних бізнес-механізмів, здатних враховувати масштабні міжнародні міграційні потоки та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб і біженців у робочу силу. Підприємства ще не мають системних інструментів для швидкого залучення та інтеграції цих груп у свої процеси, недостатньо застосовують досвід кластерних мереж та транснаціональних практик, а також відсутні стандартизовані рекомендації та каталоги перевірених рішень для підвищення економічної стійкості в умовах нестабільності та війни. Наразі бракує структурованих знань та обміну передовим досвідом щодо того, як міграцію можна використовувати як фактор, що зміцнює, а не послаблює економічну стійкість підприємств. Інструменти державної політики також залишаються фрагментованими та реактивними, а не проактивними.

Міграційні процеси в сучасних умовах стають ключовим чинником трансформації соціально-економічного простору, оскільки вони змінюють структуру ринків праці, стимулюють появу нових моделей підприємництва та впливають на динаміку міжнародної співпраці. Війна в Україні актуалізувала необхідність пошуку інноваційних підходів до підтримки як переміщених осіб, так і бізнесу, що доводить взаємозалежність безпеки, економічної стійкості та людського капіталу. Ефективність реагування на виклики, пов’язані з міграцією, значною мірою визначається здатністю держав і міжнародних організацій координувати дії, поєднуючи короткострокові рішення з довгостроковими стратегіями інтеграції та розвитку.

Таким чином, міграція може розглядатися не лише як виклик, а й як ресурс, що відкриває перспективи для відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та формування більш інклюзивних суспільств.

### **Список літератури**

1. Міністерство цифрової трансформації України. 2023 «Компенсація витрат із релокації для виробничих підприємств». Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/kompensatsiia-vytrat-iz-relokatsii-dlia-vyrobnych-ypidpriemstv>.

2. Офіційна сторінка Prozorro.Sale. URL: [https://prozorro.sale/marketplace\\_landing-page/](https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/)
3. Economic Resilience. ZOE Institute for Future-fit Economies. URL: <https://sustainable-prosperity.eu/sustainable-prosperity/economic-resilience/>
4. Global Migration Data Analysis Centre. (2024). Огляд міграції в Україні. Портал даних про міграцію. URL: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/migration-overview>
5. Globsec. Ukrainian Refugees in Visegrad Countries: Societal Attitudes and Challenges of Accommodating People Fleeing the War. 2023, URL: <https://www.globsec.org/sites/default/files/2023-01/Ukrainian%20refugees%20in%20Visegrad%20countries%20-%20Societal%20Attitudes%20and%20Challenges%20of%20Accommodating%20People%20Fleeing%20the%20War%20v4%20web.pdf>
6. UNHCR. (2025). Ситуація в Україні. Офіційний сайт Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. URL: <https://admin.unrefugees.org/emergencies/ukraine/>
7. UNHCR. URL: <https://www.unhcr.org/europe/resources-employers-ukraine?utm>

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **МИТО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЗАХИСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

**Борзенкова Ольга Дмитрівна**

к.е.н., викладач вищої категорії

**Кузьмін Юрій Михайлович**

здобувач

Одеський торговельно-економічний фаховий  
коледж

м. Одеса, Україна

Мито є одним з ключових інструментів торговельної політики, який держава застосовує для захисту національного виробника, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення економічної безпеки. Також мито дозволяє державі наповнювати бюджет. Воно стягується, коли товари перетинають митний кордон разом із непрямими податками (податком на додану вартість та акцизним податком). Найчастіше це відбувається при імпорті продукції з-за кордону. Суми грошей, які сплачуються як мито, зараховуються до державного бюджету, до його загального фонду. Та чим більші обсяги імпорту, тим більше надходжень отримує держава. Так, за 2024 рік до державного бюджету України надійшло 48 279,3 млн. грн. мита, що складає 2,9% загального обсягу податкових надходжень [1]. Отже, мито є надійним джерелом поповнення державного бюджету, хоча це не його основна мета. І це видно, виходячи з його незначної фіскальної ролі для держави.

По суті, мито — це податок, що стягується з товарів, які перетинають митний кордон країни. Основна захисна функція мита полягає у створенні сприятливих умов для внутрішнього виробництва. Підвищуючи ціну на іноземні товари за рахунок митних платежів, держава робить продукцію вітчизняного виробника більш конкурентоспроможною. Це сприяє зростанню внутрішнього виробництва, створенню нових робочих місць і зменшенню залежності від імпорту. Також мито використовується як засіб протидії демпінгу, тобто проти штучного заниження цін іноземними постачальниками, яке може призвести до витіснення національних виробників з ринку. У

таких випадках держава запроваджує антидемпінгове мито, яке дозволяє відновити справедливую конкуренцію. Крім того, мито допомагає регулювати торговельний баланс, обмежуючи обсяг імпорту та стимулюючи експорт.

Дослідження питання запровадження мита в Європейському Союзі для України є надзвичайно актуальним, оскільки ЄС є одним із головних торговельних партнерів нашої держави, а будь-які зміни у митній політиці цього об'єднання мають прямий вплив на українську економіку. Запровадження нових мит або перегляд діючих тарифів у ЄС може ускладнити доступ українських товарів на європейський ринок, що, у свою чергу, призведе до зниження обсягів експорту, втрати прибутків для підприємств та скорочення робочих місць у ключових галузях. Дослідження митної політики ЄС дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики для українських виробників, зокрема у разі введення антидемпінгових, екологічних або компенсуючих мит. Особливої уваги заслуговують нові ініціативи ЄС, пов'язані з «зеленою» трансформацією економіки, як-от вуглецеве коригування імпорту, яке передбачає додаткові збори на продукцію з високим рівнем викидів парникових газів. Україна має враховувати такі вимоги, щоб не втратити конкурентні позиції на ринку Євросоюзу. Крім того, аналіз митної політики ЄС є основою для формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії України, яка включає використання можливостей, наданих Угодою про асоціацію та зоною вільної торгівлі.

Мито в ЄС відіграє важливу роль як інструмент спільної торговельної, економічної та захисної політики. ЄС має єдину митну систему, що означає відсутність мит між країнами-членами та спільний зовнішній тариф на імпорт товарів із третіх країн. Мито в ЄС виконує кілька ключових функцій. Передусім, це також захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції. За допомогою антидемпінгових та компенсаційних мит ЄС захищає європейських виробників від дешевого імпорту, що може завдати шкоди економіці. Крім того, мито виконує регуляторну функцію, дозволяючи контролювати обсяги торгівлі з окремими країнами через тарифні квоти або преференційні режими для країн, що розвиваються. Також воно використовується як інструмент зовнішньої політики: наприклад, для запровадження торговельних санкцій проти країн, які порушують міжнародні норми. Хоча митні надходження також, як і в Україні становлять відносно невелику частку бюджету ЄС, вони залишаються стабільним джерелом фінансування. Усі країни-члени перераховують зібрані мита до загального бюджету Союзу. Таким чином, мито допомагає не лише фінансувати спільні програми, а й забезпечує економічну стабільність та єдність митного простору ЄС. Завдяки митній політиці Європейський Союз має можливість ефективно захищати свій ринок, підтримувати конкурентоспроможність, впливати на глобальні торговельні процеси та забезпечувати рівні умови для виробників у межах усього Союзу.

До вступу в ЄС Україна має провести глибоку реформу своєї митної політики, щоб забезпечити її повну відповідність стандартам та нормам ЄС. Це необхідно як для виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію, так і для підготовки до функціонування в межах єдиного митного простору Євросоюзу. Насамперед Україна повинна гармонізувати своє митне законодавство з Митним кодексом ЄС, що передбачає уніфікацію правил класифікації товарів, оцінки їхньої вартості, визначення походження, а також застосування європейських процедур митного оформлення. Паралельно з цим потрібно модернізувати митну інфраструктуру, впровадити сучасні цифрові сервіси, розширити електронне декларування та мінімізувати вплив людського фактора, що значно зменшить ризики корупції й підвищить ефективність контролю.

Ще одним важливим напрямом є перегляд структури митних тарифів України, адже після вступу до ЄС країна буде зобов'язана запровадити єдиний зовнішній митний тариф Євросоюзу щодо третіх країн. Це означатиме зміну умов торгівлі з багатьма нинішніми партнерами, а отже, потребуватиме адаптації з боку українського бізнесу. Особливу увагу слід приділити боротьбі з контрабандою та «сірою» торгівлею, адже ефективний митний контроль є ключовою вимогою ЄС і запорукою довіри до України як майбутнього члена

Союзу. Також важливо, щоб держава активно підтримувала українських експортерів у підготовці до нових правил: через навчання, консультації, адаптацію сертифікації та підвищення обізнаності щодо європейських стандартів. Україна вже зараз має зміцнювати свої позиції на європейському ринку, нарощувати експорт готової продукції та розвивати переробну промисловість.

Мито, як ми вже зазначили, найчастіше застосовується до імпорتنих товарів, але може також стосуватися експорту. Про це говорить і висока частка ввізного мита – 98,6% загальної суми сплаченого у 2024 році суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності мита в Україні. Лише 308,2 млн. грн. надійшло до скарбниці вивізного мита [1].

В Україні вивізне мито застосовується лише до обмеженого переліку товарів, які мають стратегічне значення для економіки, або потребують державного регулювання при вивезенні. Основна мета вивізного мита – стримати надмірний експорт деяких ресурсів, зберегти їх для внутрішнього ринку та забезпечити економічну безпеку. Наразі вивізне мито в Україні застосовується, зокрема, до таких товарів [2]:

- 1) насіння та плоди олійних культур (мова йде наперед усього про насіння соняшнику, мета – стимулювати переробку в межах України, а не вивозити сировину за кордон. Як наслідок, запрацювали олійно-жирові підприємства);
- 2) металобрухт (вивізне мито на металобрухт запроваджене для того, щоб зберегти сировину для української металургії, яка є однією з провідних галузей);
- 3) живу худобу та шкіри великої рогатої худоби;
- 4) золото, срібло, дорогоцінне каміння у сировині (застосовується, щоб контролювати вивіз стратегічних сировинних ресурсів).

У цьому контексті варто сказати і про деякі види сировини, на які встановлено не мито, а заборона (на експорт кругляка (необробленої деревини) з 2015 року діє мораторій).

На наш погляд, державі наразі вкрай необхідно застосовувати вивізне мито для збільшеного переліку товарів, які є сировиною та матеріалами для виробництва товарів для кінцевого вжитку у країнах-експортерах. Важливо, врешті решт, щоб до цього переліку потрапило українське зерно. Необхідність переробки зерна в Україні є стратегічно важливою для економіки держави, оскільки саме переробна галузь здатна забезпечити вищу додану вартість, розвиток внутрішнього ринку, створення робочих місць і зменшення сировинної залежності країни. Хоча Україна є одним з найбільших експортерів зерна у світі, основна частина цього експорту – неперероблена сировина, яка продається за нижчими цінами, а кінцевий прибуток отримують переважно іноземні компанії, які далі переробляють це зерно.

Крім того, розвиток переробки стимулює розвиток суміжних галузей – логістики, упаковки, машинобудування, торгівлі та аграрної науки. Це сприяє створенню нових робочих місць, особливо у сільських регіонах, де розташовані більшість зернопереробних виробництв. Водночас це зменшує економічну вразливість України до коливань цін на світових аграрних ринках, оскільки готова продукція менше піддається ціновим шокам.

З точки зору національної безпеки, переробка зерна дозволяє зміцнити продовольчу незалежність України. У разі кризової ситуації або порушення логістики (наприклад, через війну), країна, що експортує лише сировину, опиняється в складнішій ситуації, ніж та, що має розвинену переробку і здатна самостійно забезпечити свої продовольчі потреби.

Збільшення переліку товарів, експорт яких би оподатковувався вивізним митом надає країні переваги через недопущення дефіциту сировини на внутрішньому ринку, через створення стимулів розвитку переробної промисловості (коли додана вартість створюється всередині країни), для контролю за стратегічно важливими ресурсами. До того ж такі заходи збільшать доходи бюджету від експорту сировини.

Отже, мито є важливим інструментом економічного захисту, що дозволяє державі не лише підтримувати національного виробника, а й забезпечувати стабільний розвиток внутрішньої економіки, регулювати зовнішньоторговельні потоки та гарантувати економічну безпеку країни. В Україні вивізне мито застосовується переважно до

сировинних товарів: насіння соняшнику, металобрухту та інших ресурсів, які держава хоче зберегти для внутрішнього використання або стимулювати їхню переробку в межах країни. Це інструмент економічної політики, який допомагає зміцнити національну промисловість, захистити стратегічні ресурси та наповнити державний бюджет. І такий перелік важливо розширювати, зокрема включити до нього українське зерно. Це підштовхне підприємців до переробки зерна в Україні – зазначене не лише економічно вигідно, а й критично необхідно для сталого розвитку держави. Воно дозволить зменшити залежність від експорту сировини, підвищити прибутковість агросектору, створити робочі місця, зміцнити внутрішній ринок і зробити економіку більш стабільною та самодостатньою.

Також до моменту вступу в Європейський Союз Україна повинна не лише юридично та технічно адаптувати свою митну систему до європейських вимог, а й зміцнити інституційну спроможність, побороти корупцію на митниці, підтримати національний бізнес і максимально використати можливості, які відкриває процес євроінтеграції. Такий підхід забезпечить ефективний і безболісний перехід до єдиного митного простору ЄС та сприятиме довгостроковій економічній вигоді для держави.

#### Список літератури

1. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
2. Перелік товарів українського походження, на які законодавством України встановлені ставки вивізного (експортного) мита, та реекспорт яких з митних територій іноземних країн, відповідно до міжнародних договорів України, потребує дозволу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001569-04#Text>

## МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ АКАДЕМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

**Куніцин Максим Володимирович**

к.т.н., доцент,

доцент кафедри інтегрованих технологій управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Система освіти України в умовах повномасштабної війни зіткнулася з безпрецедентними викликами. Вимушений перехід на дистанційні формати навчання спричинив значні академічні втрати, що впливають на майбутній людський капітал [1]. Досвід пандемії COVID-19 заклав основу для адаптації, але не врахував нові ризики, пов'язані з воєнними діями: фізичну небезпеку, переміщення населення, руйнування інфраструктури та психоемоційний стрес [2]. Існуючі методики управління освітнім процесом є недостатніми для забезпечення стійкості навчання [3].

Основна гіпотеза полягає в тому, що застосування математичного моделювання дозволяє розробити оптимальні критерії для вибору інформаційних технологій, що сприятиме зниженню академічних втрат. Мета дослідження — розробити інструменти для оцінки та управління ризиками в дистанційному навчанні для забезпечення сталості освітнього процесу.

**Теоретичні засади управління ризиками.** Ключові групи ризиків утворюють ієрархічну структуру, де базовими є технічні.

- **Технічні ризики.** Є першопричиною інших проблем. Майже 80% опитаних назвали найбільшою проблемою відсутність технічного забезпечення та стабільного інтернет-зв'язку [4]. Це створює бар'єри для участі в освітньому процесі та знижує залученість студентів.

- Академічні ризики. Проявляються у зниженні залученості, погіршенні якості викладання та, як наслідок, в академічних втратах — прогалинах у знаннях та навичках [5].
- Соціальні та психологічні ризики. Тривале дистанційне навчання та психоемоційний стан, спричинений війною, ускладнюють соціалізацію та взаємодію [6].

Ця ієрархія доводить, що будь-яка модель оптимізації повинна починатися з мінімізації технічних ризиків.

**Математичне моделювання як інструмент аналізу.** Дані, що характеризують академічні ризики (рівень залученості, психологічний стан), часто є нечіткими або лінгвістичними змінними [7]. Для роботи з такою інформацією класичні моделі недостатні, тому доцільно використовувати апарат **нечіткої логіки**, що дозволяє відображати невизначеності реальності [8].

Для кількісної оцінки та прогнозування можна адаптувати фінансові методи, як-от **метод Монте-Карло** для імітації сценаріїв (наприклад, наслідків блекауту) [9]. Використання штучного інтелекту та нейромереж дозволяє автоматизувати аналіз ризиків на основі великих даних [10]. Однак, на відміну від фінансових моделей, в освіті цільова функція є комплекснішою і спрямована на забезпечення безперервності навчання та психосоціального благополуччя.

Для прогнозування академічних втрат можуть бути застосовані моделі машинного навчання, зокрема алгоритми на основі градієнтного бустингу (XGBoost), що працюють з даними про успішність та активність студентів [11]. Важливою складовою є аналіз поведінкової залученості, який дозволяє педагогам адаптувати методи в режимі реального часу [12].

**Критерії оптимізації та роль ІТ.** Для оптимізації навчання необхідно визначити вимірювані критерії.

- Кількісні метрики: рівень технічної доступності, рівень успішності, кількість виконаних завдань [13], час, витрачений на навчання.
- Якісні метрики: рівень залученості (мотивація, поведінкова активність) [14], якість зворотного зв'язку [15], рівень психосоціального благополуччя.
- Інформаційні технології є стратегічним рішенням для мінімізації ризиків. Математичні моделі дозволяють обґрунтовано обирати оптимальні ІТ-рішення.
- Системи управління навчанням (LMS), як Moodle, є основою для організації процесу та контролю успішності [16].
- AI та Big Data дозволяють адаптувати навчальні матеріали під індивідуальні потреби [17].
- Мобільні технології (M-learning) є критично важливими в умовах війни, дозволяючи навчатися в будь-якому місці [18].

Оптимальні ІТ-рішення мають бути не лише технологічними, а й доступними та простими у впровадженні [19], що робить вибір на користь адаптованих українських платформ стратегічним рішенням [20].

**Алгоритм побудови моделі.** Ідентифікація та класифікація ризиків на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх даних.

- Формалізація даних: кількісні дані нормалізуються, а якісні перетворюються на числові або лінгвістичні змінні.
- Побудова математичної моделі (дерева рішень, нейромережі) для аналізу взаємозв'язків між ризиками та показниками.
- Визначення цільової функції (напр., максимізація залученості, мінімізація втрат) для пошуку оптимального управлінського рішення.
- Впровадження та моніторинг обраних ІТ-рішень та стратегій.

**Рекомендації та висновки.** Ефективність моделі залежить від компетентності педагогів. Інвестиції в технології мають супроводжуватися навчанням викладачів.

Математичне моделювання є критично важливим інструментом для переходу від інтуїтивного управління до науково-обґрунтованого, використовуючи кількісні метрики



для оцінки ризиків. Запропонований підхід, що інтегрує ризик-менеджмент, нечітку логіку та Big Data, дозволяє системно аналізувати ризики дистанційного навчання. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці прикладних моделей для різних рівнів освіти.

### Список літератури

1. Rustam E. Higher Education During the Pandemic: The Experience of Ukraine and Uzbekistan. *Open Access Journal of Biomedical Science*. Journal of Biomedical Science Network LLC, 2021. Vol. 4, No. 1. DOI: 10.38125/OAJBS.000287.
2. Lazarenko N., Ihnatova O. Pandemic and Digital Transformation. Challenges to Higher Education. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*. Maria Curie-Sklodowska University, 2022. Vol. 35, No. 1. P. 7–17. DOI: 10.17951/J.2022.35.1.7-17.
3. Ferri F., Grifoni P., Guzzo T. Online Learning and Emergency Remote Teaching: Opportunities and Challenges in Emergency Situations. *Societies*. MDPI, 2020. Vol. 10, No. 4. DOI: 10.3390/SOC10040086.
4. Yevtushenko N., Tverdokhliebova N., Mezentseva I. Ensuring Psychological Safety to Develop Students' Risk-Based Thinking of the Specialty "Civil Security." *Educational Challenges*. H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, 2022. Vol. 27, No. 2. P. 228–241. DOI: 10.34142/2709-7986.2022.27.2.16.
5. Muthanna A., Almahfali M., Haider A. The Interaction of War Impacts on Education: Experiences of School Teachers and Leaders. *Education Sciences*. MDPI, 2022. Vol. 12, No. 10. DOI: 10.3390/EDUCSCI12100719.
6. Rahiem M.D.H. Technological Barriers and Challenges in the Use of ICT during the COVID-19 Emergency Remote Learning. *Universal Journal of Educational Research*. Horizon Research Publishing, 2020. Vol. 8, No. 11B. P. 6124–6133. DOI: 10.13189/UJER.2020.082248.
7. Atif A., Richards D., Liu D., Bilgin A.A. Perceived Benefits and Barriers of a Prototype Early Alert System to Detect Engagement and Support 'at-Risk' Students: The Teacher Perspective. *Computers and Education*. Elsevier Ltd, 2020. Vol. 156. DOI: 10.1016/J.COMPEDU.2020.103954.
8. Pokorádi L. Application of Fuzzy Set Theory for Risk Assessment. *Journal of Konbin*. 2010. P. 187–196. DOI: 10.2478/V10040-008-0177-5.
9. Ibazebo E., Savsani V., Siddhpura A., Siddhpura M., Savsani P. Novel Fuzzy Multi-Criteria Decision Framework for Maritime Infrastructure Maintenance. *Infrastructures*. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), 2025. Vol. 10, No. 4. DOI: 10.3390/INFRASTRUCTURES10040089.
10. Deep A. Advanced Financial Market Forecasting: Integrating Monte Carlo Simulations with Ensemble Machine Learning Models. *Quantitative Finance and Economics*. American Institute of Mathematical Sciences, 2024. Vol. 8, No. 2. P. 286–314. DOI: 10.3934/QFE.2024011.
11. Зубова В.В. Розробка методів та моделей прийняття рішень по управлінню ризиками в діяльності банків. *Академічні візії*. Zenodo, 2025. Vol. 39. DOI: 10.5281/ZENODO.15057832.
12. Vakaliuk T.A., Yanchuk V.M., Morozov D.S., Zubrytskii V.V., Novitska I.V. PREDICTIVE MODELING OF STUDENT PERFORMANCE ANALYTICS USING MACHINE LEARNING ALGORITHMS. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Technical Sciences*. 2023. Vol. 34 (73), No. 5. P. 108–116. DOI: 10.32782/2663-5941/2023.5/18.
13. Shchekhlova A.O., Harkusha O.O. Strategies to Improve Student Engagement During Online Foreign Language Lessons. *Engineering and Educational Technologies*. 2022. Vol. 10, No. 1. P. 18–29. DOI: 10.30929/2307-9770.2022.10.01.02.

14. Холод І.В., Лисенко Т.А., Штангрет Г.З. Оцінка успішності здобувачів вищої освіти у персоналізованому дистанційному навчанні. *Zenodo*, 2023. Vol. 17. DOI: 10.5281/ZENODO.7724398.
15. Hasan L. Examining User Experience of Moodle E-Learning System. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. Science and Information Organization, 2021. Vol. 12, No. 11. P. 358–366. DOI: 10.14569/IJACSA.2021.0121141.
16. Orozova D., Hristova N. An Application of Analytical Data Research in E-Learning System. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing Ltd, 2021. Vol. 1031, No. 1. DOI: 10.1088/1757-899X/1031/1/012058.
17. Jamaris, Hidayat H., Muji A.P. Mobile Learning Application: Effect of Learning Readiness and Community Learning Toward Technology Management and Mobile Learning. *International journal of online and biomedical engineering*. International Association of Online Engineering, 2021. Vol. 17, No. 13. P. 20–32. DOI: 10.3991/IJOE.V17I13.26871.
18. Bakhov I., Opolska N., Bogus M., Anishchenko V., Biryukova Y. Emergency Distance Education in the Conditions of COVID-19 Pandemic: Experience of Ukrainian Universities. *Education Sciences*. MDPI AG, 2021. Vol. 11, No. 7. DOI: 10.3390/EDUCSCI11070364.
19. Kaminsky O., Korzachenko O., Samchenko N. Cloud Computing Concept in Ukraine: A Study of Innovative Development. *Economic Annals-XXI*. Institute of Society Transformation, 2018. Vol. 167, No. 9–10. P. 28–31. DOI: 10.21003/EA.V167-06.
20. Вакерич М.М., Гасинець Я.С., Гедзур Т.І. Практична реалізація інноваційних технологій навчання у закладах вищої освіти України в умовах енергетичної кризи: відповідь на сучасні виклики. *Академічні візії*. *Zenodo*, 2023. Vol. 17. DOI: 10.5281/ZENODO.7719225.

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — *EUresissecur*, *ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH*) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІРИ

**Куспляк Ігор Сергійович**

к.політ.н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

**Куспляк Галина Іванівна**

к.н.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах війни та масштабних руйнувань формування стійкості держави і суспільства до небезпекових викликів набуває ключового значення. Для України актуальними стають завдання забезпечення інституційної, економічної, соціальної та безпекової стійкості, що дозволяє мінімізувати наслідки воєнних дій і створювати основу для повоєнного відновлення. Український досвід демонструє важливість децентралізації та розширення повноважень місцевого самоврядування, що дає змогу громадам оперативно реагувати на кризові ситуації, мобілізувати внутрішні ресурси та налагоджувати партнерства з міжнародними донорами [1].

Цінним є аналіз європейського досвіду формування стійкості, адже низка країн ЄС стикалася з воєнними конфліктами, кризами чи масштабними трансформаціями і виробила ефективні механізми реагування [3].

Післявоєнна відбудова Німеччини є одним із найбільш показових прикладів формування стійкості держави у кризових умовах. Завдяки реалізації «Плану Маршала» країна отримала значні фінансові ресурси, які були спрямовані на відновлення промисловості, модернізацію інфраструктури та підтримку соціальної сфери. Важливим чинником стала інституційна реформа, що передбачала децентралізацію управління, розвиток муніципалітетів та створення ефективної системи місцевого самоврядування. Німеччина поєднала відбудову економіки з інтеграцією у європейські та трансатлантичні структури, що забезпечило не лише відновлення після руйнувань, а й формування довгострокової економічної та політичної стійкості.

Досвід Польщі у формуванні стійкості базується на активному використанні інструментів європейської інтеграції та ефективному залученні фондів ЄС для модернізації економіки та інфраструктури. Значну увагу приділено розвитку місцевого самоврядування, що стало ключовим фактором у підвищенні спроможності регіонів до самостійного управління та реалізації стратегій сталого розвитку. Важливим напрямом стало впровадження смарт-спеціалізації, яка дозволяє максимально ефективно використовувати місцевий потенціал, поєднуючи науку, бізнес та органи влади. Польща також приділила увагу реформі системи цивільного захисту та розвитку громадянської стійкості, що забезпечило комплексний підхід до управління ризиками та зміцнення національної безпеки.

Досвід Хорватії у післявоєнному відновленні демонструє важливість міжнародної підтримки та поступової інтеграції в європейські структури як чинники формування стійкості. Після збройного конфлікту країна зосередила зусилля на відбудові інфраструктури, відновленні соціальної сфери та налагодженні функціонування місцевого самоврядування. Значну роль відіграли міжнародні донори та програми ЄС, які сприяли фінансуванню відбудови та реформ. Важливим пріоритетом стало відновлення туристичної галузі як стратегічного сектора економіки, що забезпечило надходження ресурсів для подальшого розвитку. Хорватія поступово поєднала процеси економічної реконструкції з політичними та інституційними реформами, що дозволило зміцнити державну та суспільну стійкість.

Досвід Боснії і Герцеговини у післяконфліктному відновленні характеризується складними умовами багатонаціональної держави, де ключову роль у формуванні стійкості відігравала міжнародна підтримка. Значний внесок зробили ООН, ОБСЄ, ЄС та інші донорські організації, які забезпечували фінансову допомогу, сприяли інституційному будівництву та стабілізації політичної системи. Особливу увагу приділено відновленню критичної інфраструктури, реформуванню сектору безпеки та створенню умов для повернення біженців і внутрішньо переміщених осіб. Важливим чинником стало активне залучення громадянського суспільства та місцевих громадських організацій до процесу примирення і соціальної інтеграції. Такий комплексний підхід дозволив закласти основу для поступового підвищення стійкості держави, хоча процес відновлення залишався тривалим і залежним від зовнішньої підтримки.

Досвід Балтійських країн – Естонії, Литви та Латвії – у формуванні стійкості є показовим прикладом швидкої адаптації до зовнішніх загроз і комплексного зміцнення національної безпеки. Після відновлення незалежності вони зробили ставку на інтеграцію в НАТО та ЄС, що забезпечило політичні й безпекові гарантії. Особливу увагу було приділено розвитку кіберстійкості та інформаційній безпеці. Естонія стала світовим лідером у сфері цифрового врядування та кіберзахисту, створивши центри реагування на кібератаки. Литва та Латвія впровадили програми стратегічних комунікацій та інформаційної гігієни для протидії дезінформації. Важливим напрямом стало також диверсифікація енергопостачання та зниження залежності від російських ресурсів. Завдяки

поєднанню цифрових інновацій, міжнародних партнерств та розвитку громадянської стійкості Балтійські країни змогли створити ефективну модель захисту від гібридних загроз, яка є надзвичайно цінною для України.

Досвід Фінляндії у формуванні стійкості ґрунтується на концепції «тотальної оборони», яка охоплює не лише військовий сектор, а й економіку, інфраструктуру, освіту та громадянське суспільство. Ключовим елементом є високий рівень довіри населення до державних інституцій та ефективна система стратегічних комунікацій, що забезпечує консолідацію суспільства у кризових ситуаціях. Значна увага приділяється розвитку культури безпеки, включенню базових знань із цивільного захисту до освітніх програм та активному залученню громадян до підготовки у сфері кризового реагування. Фінляндія також робить ставку на енергетичну незалежність, кібербезпеку та диверсифікацію критичних ресурсів, що дозволяє мінімізувати зовнішні ризики і підтримувати стійкість держави у довгостроковій перспективі.

Досвід Португалії у зміцненні стійкості держави пов'язаний насамперед з подоланням економічної кризи 2008–2010 років та подальшою модернізацією країни за підтримки Європейського Союзу. Ключову роль відіграли структурні реформи у сфері фінансів, управління державним боргом, а також розвиток інноваційного та підприємницького середовища. Важливим напрямом стало просування «зеленої» економіки та відновлюваної енергетики, що дозволило зменшити енергетичну залежність та створити основу для сталого розвитку. Португалія активно використовувала фонди ЄС для оновлення транспортної, соціальної та освітньої інфраструктури, що підвищило конкурентоспроможність регіонів і посилило їхню стійкість. Поєднання економічних реформ, екологічних інновацій і підтримки соціальної сфери забезпечило довгострокову стабілізацію та підвищило здатність країни протистояти майбутнім викликам.

Європейський досвід формування стійкості ґрунтується на комплексних підходах до національної та регіональної безпеки, серед яких – розбудова систем цивільного захисту, створення механізмів швидкого відновлення критичної інфраструктури, розвиток «зелених» технологій та енергетичної незалежності (табл. 1). Важливим є також формування культури безпеки серед громадян, розвиток стратегічних комунікацій та інтеграція підходів до управління ризиками у державну політику. Поєднання українського досвіду мобілізації громад і європейських практик системного планування та відновлення дозволяє сформувати нову модель стійкості, що поєднує гнучкість реагування з довгостроковою стратегією сталого розвитку та безпеки [2].

Отже, успішне подолання криз і відновлення держав залежить від поєднання економічних, інституційних, соціальних та безпекових факторів. Розглянуті приклади підтверджують, що інтеграція міжнародної допомоги, інноваційних підходів, ефективного управління ризиками та громадянської активності створює основу для стійкого розвитку держав і може бути цінним орієнтиром для України у воєнний та повоєнний періоди.

Таблиця 1 – Узагальнена характеристика вітчизняного та європейського досвіду за основними аспектами формування стійкості до небезпечних викликів

| Аспекти                | Український досвід                                                            | Європейський досвід                                                 | Рекомендації для відновлення України                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна стійкість | Децентралізація, посилення ролі громад, адаптивність місцевого самоврядування | Розвинені системи цивільного захисту, координація між рівнями влади | Розбудова мережі регіональних центрів стійкості, посилення міжвідомчої координації |
| Економічна стійкість   | Мобілізація внутрішніх ресурсів, підтримка                                    | Програми ЄС для швидкого відновлення                                | Запровадження інструментів державно-приватного партнерства,                        |

| Аспекти                 | Український досвід                                                         | Європейський досвід                                                                  | Рекомендації для відновлення України                                                                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | малого бізнесу та волонтерських ініціатив                                  | економіки, фінансові механізми солідарності                                          | залучення фондів ЄС і міжнародних фінансових інституцій                                                                 |
| Соціальна стійкість     | Активізація громадянського суспільства, волонтерські рухи, самоорганізація | Інклюзивна політика, підтримка вразливих груп, розвиток громадських сервісів         | Інституціоналізація волонтерства, посилення програм соціальної інтеграції ветеранів та переселенців                     |
| Критична інфраструктура | Тимчасові рішення для енергетики, транспорту, житла                        | Стандарти ЄС з відновлення критичної інфраструктури, диверсифікація енергопостачання | Перехід до «зеленої» енергетики, розвиток системи резервних потужностей, інвестування в модернізацію транспортних мереж |
| Культура безпеки        | Високий рівень мобілізації населення, адаптація до умов війни              | Програми освіти з безпеки, стратегічні комунікації, управління ризиками              | Включення безпекових компетенцій у систему освіти, розбудова стратегічних комунікацій                                   |
| Міжнародна підтримка    | Залучення донорів, партнерство з міжнародними організаціями                | ЄС реалізує спільні фонди солідарності та механізми координації                      | Створення довгострокової програми партнерства «Відновлення та стійкість України – ЄС»                                   |

### Список літератури

1. Князева О.В., Іжа М.М., Дядюра К.О., Пахомова Т.І., Домашевська К.О. Стійкість до небезпечних викликів: український та європейський контекст: навч. посібник. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.
2. Сучасні аспекти національної безпеки: монографія / ред. М. М. Миколайчук, Л. В. Курносенко. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 494 с.
3. Онофрійчук А. Досвід НАТО та ЄС у зміцненні стійкості національної безпеки. Соціальний розвиток і безпека. 2024. №14(1). С. 138-149. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.12>

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) наряду «Жан Моне» програми Erasmus+».*



## МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧ ДО ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

**Левашов Максим Євгенійович**

здобувач групи БЕМ-2825

Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

Історія медіа вивчає процес передачі інформації, знань і цінностей широкій аудиторії. Хоча термін «медіа» з'явився лише у 1920-х роках, медіа освіта враховує періоди від XV ст. (рукописні та друковані тексти) до сучасності, зокрема усні традиції, настінні розписи середньовіччя, а іноді й античність та доісторичні форми комунікації.

Статистика грамотності, відома лише з 1880-х років (Луї Маджоло), а перші історичні дослідження читання розпочав Даніель Морне (1993), аналізуючи спадкові записи XVIII століття. Пов'язати аудиторії з конкретними медіа було складно, тому ранні дослідження спиралися на семіотичні підходи, пізніше доповнені опитуваннями аудиторії. Франкфуртська школа (Хоркхаймер, Адорно) досліджувала соціальний вплив медіа, перші систематичні дослідження проводили Фонд Пейна (1923-1933) щодо впливу кіно на дітей, а Роберт К. Мертон (1946) аналізував вплив радіомовлення на продаж військових облігацій. Зростання обсягів даних стимулювало застосування цифрових методів, комп'ютерним аналізом контенту (General Inquirer, PJ Stone et al., 1966), якісним аналізом (Філіп Майрінг, 2000) та корпусними дослідженнями з інтелектуальним і лінгвістичним аналізом (Ендрю Харді та Тоні МакЕнері, 2011). Розповсюдження аудіовізуальних медіа та зростання попиту на інструменти для управління архівами призвело до створення автоматичних та напівавтоматичних систем пошуку зображень і відео, як у проєкті «Ключові візуальні засоби» (Пітер Людес, 2001) у співпраці з Оттейном Герцогом, Університетом Якобса та Бременським університетом, що дозволяє відновлювати ключові візуальні образи та аналізувати їхній вплив на аудиторію. Медіаобрази формують колективні аудіовізуальні спогади та впливають на соціальні очікування і координацію дій.

Сучасні виклики включають аналіз величезних обсягів персональних даних і коментарів із соцмереж (Instagram, Facebook, тощо), які відкривають нові можливості для вивчення культурних змін, формування ідентичності та соціальної інтеграції, а також державні та приватні архіви, включно з трильйонами годин телефонних розмов і внутрішніми ЗМІ, що можуть стати основними джерелами для медіаісторії. Технології збору та обробки великих даних, комерціалізовані компанією Sqrrl, дозволяють аналізувати масиви даних із широким спектром аналітики. Усе це підкреслює необхідність архівування та управління медіаісторією, оскільки вона є невід'ємною частиною історії суспільства.

Медіаграмотність – це здатність критично сприймати медіаповідомлення та усвідомлювати, як вони впливають на наші думки, емоції та поведінку. Доктор Рассел Ортега Мілліган, викладач комунікації та академічний партнер Південного університету Нью-Гемпшира (SNHU), підкреслює, що медіаграмотність дозволяє робити обґрунтовані вибори щодо продуктів і послуг, оцінювати інформацію з різних точок зору та розуміти власне мислення. Вона сприяє розвитку критичного мислення, допомагає краще вирішувати проблеми та не сприймати інформацію за чисту монету. У цифрову епоху створення медіа-контенту стало доступним для будь-кого, що ускладнює визначення джерела, мети і достовірності інформації. Це робить медіаграмотність надзвичайно важливою навичкою, особливо для дітей, бо вона допомагає розвивати критичне мислення: вони вчаться оцінювати, чи має сенс повідомлення, що у ньому включено або пропущено, а також формувати власну думку обґрунтовану думку. Головним аспектом є розпізнавання точки зору автора та оцінка різних перспектив, який дозволяє розміщувати інформацію у контексті власних знань. Навчання медіаграмотності передбачає розуміння мети автора: чи прагне він інформувати, переконати чи ознайомити з новими ідеями. Процес є взаємним:

батьки та діти обмінюються ідеями та навчаються один у одного. Медіаграмотність включає постановку конкретних запитань і підтвердження власних думок прикладами, що дозволяє усвідомлено аналізувати медіафайли, зрозуміти, чому вони створені, а головне формувати власне ставлення до інформації.

Медіаосвіта визначається як частина освітнього процесу, спрямована на формування медіакультури та підготовку особистості до безпечної та ефективної взаємодії із сучасними засобами масової інформації, включно як із традиційними, так і з новітніми медіа з урахуванням розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Медіаосвіта базується на різних теоретичних концепціях, серед яких не існує універсальної моделі, а найбільш детальний аналіз теорій зроблений російським медіапедогогом О. Федоровим та його учнями. Семіотична теорія медіаосвіти зосереджується на навчанні «читання» медіатекстів, декодуванні їх змісту, коду і «граматики» мови медіа, що допомагає аудиторії правильно сприймати інформацію. Ідеологічна теорія розглядає медіа як інструмент впливу на суспільство, спочатку класовий, а пізніше – національно-регіональний, релігійний і соціально-політичний, із акцентом на розвиток критичного мислення щодо того, чий інтерес обслуговує медіа. Естетична або художня теорія орієнтована на розвиток естетичного сприйняття, художнього аналізу медіа текстів і розуміння мови медіакультури, тоді як практична теорія фокусується на освоєнні технічних навичок роботи з медіапаратурою та створенні власних медіатекстів, стимулюючи творчі здібності учнів.

Ін'єкційна теорія спрямована на захист аудиторії від негативного впливу медіа, етична теорія – на формування певних моральних принципів через медіа, а теорія критичного мислення орієнтує аудиторію на виявлення маніпуляцій і аналіз цінностей, що поширюються медіа, з метою розвитку демократичного мислення.

Соціокультурна теорія підкреслює вплив медіа на професійну освіту та формування медіаграмотності у суспільстві, а культурологічна теорія – допомогу учням у розумінні того, як медіа поповнюють знання критичного аналізу медіатекстів. Сучасні тенденції у Великобританії та Канаді виділяють культурологічну, критичну, семіотичну та практичну концепції медіаосвіти як пріоритетні, що дозволяє формувати збалансований медіаосвітній процес: розвивати комунікаційні здібності, вміння аналізувати та створювати медіатексти, визначати джерела і контекст медіа. Така різноманітність теоретичних підходів свідчить про прагнення поєднати практичну і аналітичну складові медіаосвіти, забезпечуючи всебічну підготовку учнів та студентів. Фейк або дезінформація – це поширення неправдивої інформації з метою ввести людей в оману та завдати шкоди. Вона може походити як від державних структур, так і від недержавних акторів, впливаючи на різні сфери життя: від виборів і охорони здоров'я до реагування під час кризових ситуацій, збройних конфліктів чи навіть проблем зміни клімату.

Особливо дезінформація полягає в тому, що вона не лише неточна, а й навмисно використовується для маніпуляції суспільною думкою, підриву довіри до інституцій або посилення соціальної напруженості. Разом з тим, боротьба з дезінформацією має здійснюватися на основі дотримання прав людини. Генеральна Асамблея та Рада з прав людини ООН наголошують, що будь-які заходи повинні захищати, а не обмежувати свободу слова та доступ до інформації. Це означає, що критика, іронія, сатира, пародія чи навіть помилки у висловлюваннях не можуть розглядатися як дезінформація і не мають бути обмежені.

Історія медіа простежується від рукописних і друкованих текстів XV століття до сучасних цифрових технологій. У ранніх дослідженнях увага зосереджувалася на зв'язку аудиторії з конкретними медіа. Франкфуртська школа, Фонд Пейна та Роберт Мертон заклали основи аналізу соціального впливу кіно й радіо. Згодом цифрові технології дали поштовх до створення автоматичних систем аналізу контенту, корпусних досліджень і вивчення аудіовізуальних медіа. Сьогодні основним джерелом даних стають соціальні мережі, які містять величезні обсяги інформації для вивчення культурних ідентичностей та соціальної інтеграції. Медіаграмотність визначається як здатність критично аналізувати та

інтерпретувати медіаповідомлення, розуміти їхні джерела, цілі й вплив на поведінку людини. У сучасному інформаційному середовищі це стає життєво необхідною навичкою. Вона допомагає формувати усвідомлене ставлення до інформації, сприяє розвитку критичного мислення та навчає розпізнавати маніпуляції. Особливо важливим є формування медіаграмотності серед дітей і підлітків, адже саме вони є найбільш вразливою групою до впливу фейків та пропаганди.

Медіаосвіта базується на низці концепцій:

- Семіотична теорія зосереджена на навчанні «читати» медіатексти та розуміти їхню структуру.
- Ідеологічна теорія підкреслює, що медіа відображають інтереси певних соціальних груп.
- Естетична теорія орієнтована на розвиток художнього сприйняття.
- Практична теорія розвиває технічні навички роботи з медіапаратурою та створення власного контенту.
- Етична та ін'єкційна теорії спрямовані на захист від негативного впливу медіа й формування моральних цінностей.
- Теорія критичного мислення допомагає виявляти маніпуляції та аналізувати цінності, поширювані медіа.

У країнах Західної Європи та Північної Америки найбільшого поширення набули культурологічна, критична та практична концепції, які формують збалансований підхід: розвиток комунікаційних умінь, вміння аналізувати й створювати медіатексти, визначати джерела та контекст інформації.

Медіаосвіта впроваджується як у вигляді окремих навчальних курсів, так і через інтеграцію в інші дисципліни. Практичні завдання включають аналіз новин, рекламних роликів, кіно та контенту соціальних мереж. В Україні діють освітні програми за підтримки міжнародних організацій (IREX, UNICEF), а також ініціативи Міністерства освіти та науки. Вони спрямовані на формування критичного мислення, підвищення інформаційної культури та розвиток громадянських компетентностей.

Фейкова інформація та дезінформація сьогодні є однією з головних загроз інформаційній безпеці. Її мета – ввести суспільство в оману, маніпулювати громадською думкою, підривати довіру до інституцій. Водночас міжнародні організації (ООН, Рада з прав людини) наголошують, що боротьба з дезінформацією повинна здійснюватися без обмеження свободи слова. Тому ключовим інструментом стає саме медіаграмотність, яка дає змогу людині самостійно відрізняти факти від маніпуляцій, а також виховує відповідальне ставлення до поширення інформації. Сучасні соціальні медіа формують інформаційні «бульбашки», у яких користувачі отримують лише ті новини, що відповідають їхнім поглядам. Алгоритми та штучний інтелект підсилюють цей ефект. Водночас постає питання цифрової етики, захисту персональних даних і формування відповідальної цифрової ідентичності. Майбутня медіаосвіта повинна поєднувати розвиток критичного мислення з навчанням безпечної поведінки в онлайн-просторі. Медіаосвіта та медіаграмотність є невід'ємними елементами сучасної освіти та громадянського розвитку. Вони формують критичне мислення, захищають суспільство від дезінформації й сприяють розвитку демократії. У світі, де інформація стає важливим ресурсом влади, медіаграмотність виступає як щит від маніпуляцій і пропаганди, а медіаосвіта забезпечує підготовку особистості до активної та усвідомленої участі в інформаційному суспільстві.

#### Список літератури

1. Media History. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/media-history>
2. What is media literacy, and why is it important? URL: <https://www.commonsemmedia.org/articles/what-is-media-literacy-and-why-is-it-important>
3. Теорії медіаосвіти. URL:



*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ**

**Мануїлова Катерина Віталіївна**

д.н.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Масштабна військова агресія проти України стала каталізатором для переосмислення традиційних підходів до управління, висвітливши потребу в проведенні адаптивності, гнучкості та здатності до відновлення державних інститутів. Стійкість публічного управління в сучасних українських реаліях проявляється не лише у збереженні керованості й правопорядку, а й у здатності швидко відновлювати роботу в умовах криз, забезпечувати функціонування соціальної сфери, реалізовувати гуманітарні ініціативи та мобілізувати ресурси для потреб оборони.

Україна наразі стикається з багатовимірною гібридною агресією, що виходить далеко за межі традиційного військового конфлікту. Окрім ракетно-артилерійських ударів, ворог застосовує кібератаки, диверсійні акції, інформаційні та дезінформаційні кампанії, економічний тиск та інші «сірі зони» впливу.

З початку вторгнення у 2022 році Інститутом кібермиру зафіксовано понад 650 кібератак та операцій проросійських зловмисників проти українських державних й муніципальних ресурсів, направлених на підрив комунікацій, злом даних та порушення роботи інфраструктурних систем. організацій в Україні [1].

Найбільш вразливими до сучасних гібридних загроз виявилися органи місцевого самоврядування, адже саме вони перебувають на передовій у забезпеченні життєдіяльності громад. Так, згідно наказу Міністерства розвитку громад та територій України станом на вересень 2025 року 13 областей увійшли до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або які тимчасово окуповані Російською Федерацією [2].

В умовах обмежених фінансових, технічних і кадрових ресурсів громади змушені самостійно протидіяти кіберзагрозам, організовувати захист інформаційних систем та відновлювати пошкоджені сервіси. Так, у 2022 р. під час кібератаки на Львівську міську мерію були викрадені внутрішні робочі файли, а зловмисники опублікували їх у проросійських телеграм-каналах, що завдало репутаційної шкоди та дестабілізувало місцеві комунікації [3].

За даними Держспецзв'язку, у 2025 році фіксується в середньому близько 15 кіберінцидентів на день, у тому числі спрямованих проти органів влади на різних рівнях, що підкреслює системний характер цих загроз [4].

У масштабнішому контексті за 2024 рік кількість кіберінцидентів в Україні, за даними пресслужби Держспецзв'язку, збільшилася майже на 69,8 %, і серед основних цілей хакерів – місцеві органи влади та урядові структури [5].

Ці приклади і статистика демонструють, наскільки критично важливо посилювати інституційну спроможність місцевих органів, підвищувати рівень захисту їхніх інформаційних систем і налагоджувати механізми підтримки та координації на рівні держави, щоб зменшити ризики зупинки критичних функцій громад у кризових умовах.

Недостатній рівень кіберзахисту та відсутність належної інфраструктури значно ускладнюють їх спроможність оперативно реагувати на атаки, що створює додаткові ризики для безперервності надання адміністративних і соціальних послуг населенню. Це ставить під загрозу сталість функціонування місцевих громад у кризових умовах та актуалізує потребу в посиленні інституційної спроможності органів влади на місцях, розвитку міжмуніципальної співпраці та інтеграції зусиль державного і приватного сектору у сфері кібербезпеки [6].

Дезінформаційні кампанії, які супроводжують військові дії, спрямовані на підірвання довіри до державних інституцій, посилення внутрішньої напруги та дестабілізацію суспільства. У цьому контексті роль державних медіа, центрів стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (наприклад, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки в Україні) стає надзвичайно важливою для формування єдиної інформаційної позиції і протистояння ворожим інформаційним атакам [7].

До інших видів гібридного тиску належить економічний, що охоплює порушення ланцюгів постачання, санкції, блокування енергетичних систем та руйнування критичної інфраструктури. В Україні атаки на енергетичні мережі стали цілеспрямованою кампанією дестабілізації електропостачання. У 2022–2025 роках Росія здійснила понад 30 масованих ударів по енергетичній інфраструктурі, знищивши частину генераційних потужностей, зокрема тепло- та гідроелектростанції і Запорізьку АЕС [8]. Руйнування підстанцій та високовольтних ліній спричинило сегментацію енергосистеми та масштабні віялові відключення, що особливо ускладнило ситуацію в опалювальний період.

Внаслідок атак постраждали тисячі об'єктів критичної інфраструктури, загинули й були поранені сотні цивільних осіб. Зусилля української сторони спрямовані на оперативне відновлення пошкоджень, підвищення стійкості енергосистеми та адаптацію до систематичних ударів, включно з впровадженням збалансованих заходів чергових відключень і покращенням охоронних систем. Проте постійна загроза атак змушує розглядати енергетичну безпеку як одну з ключових національних пріоритетів, що потребує комплексного підходу з урахуванням військових, економічних і технологічних аспектів. Ці виклики мають глибокі наслідки для соціального і економічного життя країни, підкреслюючи необхідність ефективної координації дій на державному та міжнародному рівнях для мінімізації руйнівного впливу на критично важливу інфраструктуру.

Для забезпечення стійкого функціонування публічного управління критично необхідні інноваційні, адаптивні управлінські рішення. Це передбачає гнучку архітектуру органів влади, мультиканальну комунікацію, міжрівневу координацію, інтеграцію приватного сектору та громадянського суспільства. Лише через формування системи «влада – місцеве самоврядування – бізнес – громадяни» можна досягти оперативної реакції на загрози, мобілізації ресурсів і забезпечення внутрішньої стійкості управлінських механізмів.

Сучасний етап розвитку публічного управління в умовах війни виокремлює низку проблемних аспектів, що знижують його ефективність і стійкість. Серед них варто відзначити недостатній рівень взаємодії між різними суб'єктами управління, що ускладнює координацію дій та оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях. Технологічна відсталість значної частини критичної інфраструктури, особливо в енергетичній, транспортній та інформаційній сферах, підвищує ризики її виведення з ладу внаслідок атак чи технічних збоїв. Не менш суттєвим є фактор обмеженої підготовки персоналу органів влади, що проявляється у браку спеціалізованих навичок, необхідних для роботи в умовах високої невизначеності та кібернетичних загроз. Слабка культура безпеки серед населення також створює додаткові ризики, оскільки громадяни не завжди мають достатній рівень

обізнаності щодо правил поведінки в умовах гібридних викликів. До цього додається й відставання законодавчої бази від сучасних реалій, що ускладнює ефективне управління ризиками та своєчасне реагування на новітні загрози.

Побудова стійкої системи публічного управління можлива лише за умови комплексного підходу, який передбачає гармонійне поєднання правових, організаційних, технологічних та соціальних компонентів. Насамперед ідеться про вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням динаміки воєнних загроз та гібридних викликів. Важливе значення має формування єдиних координаційних механізмів, що дозволять швидко об'єднувати ресурси та забезпечувати взаємодію між центральними й місцевими органами влади, силовими структурами, приватним сектором і громадянським суспільством. Необхідною умовою також є модернізація технологічної інфраструктури, яка забезпечить безперебійність критичних процесів навіть у кризових обставинах. Особливу увагу слід приділяти підвищенню професійної компетентності державних службовців, які повинні володіти актуальними інструментами кризового менеджменту, кібербезпеки та стратегічного планування. Водночас активне залучення громадян до процесів управління сприяє формуванню довіри до влади та підвищенню соціальної згуртованості, що є ключовим чинником у протидії деструктивним впливам.

Значний потенціал для підвищення стійкості публічного управління має використання кращих практик країн НАТО та ЄС, які напрацювали системні підходи до кіберзахисту, управління кризами та захисту критичної інфраструктури. Адаптація міжнародних стандартів дає змогу посилити національну безпеку й інтегрувати українську систему управління до європейського та світового безпекового простору.

Важливою є фінансова й технічна допомога міжнародних партнерів, яка сприяє оновленню інфраструктури, впровадженню інноваційних технологій і створенню навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, забезпечення ефективного функціонування публічного управління в умовах війни потребує об'єднання стратегічного планування, технологічних інновацій, розвитку людського капіталу та налагодження міжнародної співпраці. Таке поєднання створює основу для швидкого реагування на загрози, зменшення вразливості управлінських систем і забезпечення їх адаптивності. Такий підхід дозволяє не лише витримати тиск воєнних і гібридних викликів, а й сформувати основу для сталого відновлення країни після завершення бойових дій. Український досвід може стати важливим прикладом для інших держав, які прагнуть посилити власну управлінську стійкість у глобально нестабільному середовищі.

### Список літератури

1. Cyber Dimensions of a Hybrid Warfare. *Institute. CyberPeace Institute*. URL: [https://cyberpeaceinstitute.org/news/cyber-dimensions-of-a-hybrid-warfare/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cyberpeaceinstitute.org/news/cyber-dimensions-of-a-hybrid-warfare/?utm_source=chatgpt.com)
2. Перелік територій бойових дій і тимчасово окупованих територій 2025 *FactorAcademy*. URL: <https://factor.academy/blog/perelik-teritorij-bojovix-dij-i-timchasovo-okupovanix-teritorij-2025/>
3. Наслідки кібератаки на Львів: викрадено частину даних. *Львівська міська рада*. URL: [https://city-adm.lviv.ua/news/government/naslidky-kiberataky-na-lviv-vykradeno-chastynu-danykh/?utm\\_source=chatgpt.com](https://city-adm.lviv.ua/news/government/naslidky-kiberataky-na-lviv-vykradeno-chastynu-danykh/?utm_source=chatgpt.com).
4. Михайлов Д. Від початку поточного року в Україні відбувається близько 15 кібератак щодня. Основним джерелом кібератак залишається РФ. *Суспільне. Новини*. URL: [https://suspilne.media/1075891-z-pocatku-2025-go-v-ukraini-fiksuetsa-blizko-15-kiberatak-sodna-derzspeczvazku/?utm\\_source=chatgpt.com](https://suspilne.media/1075891-z-pocatku-2025-go-v-ukraini-fiksuetsa-blizko-15-kiberatak-sodna-derzspeczvazku/?utm_source=chatgpt.com).
5. Ukrinform. Кібератак на Україну торік побільшало майже на 70% - головні цілі хакерів. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3946595-kiberatak-na-ukrainu-torik-pobilsalo-majze-na-70-golovni-cili-hakeriv.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3946595-kiberatak-na-ukrainu-torik-pobilsalo-majze-na-70-golovni-cili-hakeriv.html?utm_source=chatgpt.com)

6. Fyshchuk I., Pintsch A. Cyber-Attacks in Ukraine: Coping With the Challenges at the Local Level in 2022–2024. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. 2025. Vol. 16, no. 3. URL: <https://doi.org/10.1002/rhc3.70025>

7. Центр стратегічних комунікацій. Протидія дезінформації та гібридним операціям Росії. *Центр стратегічних комунікацій*. URL: <https://spravdi.gov.ua/>

8. Збитки України та росії від атак на енергетичну інфраструктуру. *Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/26/infografika/ekonomika/zbytku-ukrayiny-ta-rosiyi-atak-enerhetychnu-infrastrukturu>

## **ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

**Матвєєнко Ірина Володимирівна**

д.н.держ.упр., доцент,

в.о. завідувача кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному гібридному середовищі дезінформація та маніпулятивні інформаційні кампанії стають серйозною загрозою безпеці держав, міжнародних організацій та цивільного населення. Формування інформаційної стійкості та розвиток медійної й цифрової грамотності визначаються як пріоритетні інструменти для збереження довіри до інституцій, забезпечення стабільності та ефективного реагування на інформаційні загрози.

У зв'язку з цим, у процесах формування та забезпечення стійкості інформаційного простору посилюється роль урядів, оскільки вони відіграють провідну роль у формуванні політики, яка орієнтована на забезпечення прозорості, підзвітності та різноманітності джерел інформації. Йдеться про підтримку традиційних ЗМІ та регулювання цифрових платформ, враховуючи вимоги до розкриття інформації, алгоритми, управлінські процеси та ризики. Зроблено наголос на доцільності модернізації інституційної архітектури уряду, зокрема в частині створення координації, встановлення стратегічних рамок та програм розвитку компетенцій, що сприятимуть узгодженому підходу до зміцнення інформаційної цілісності [1]. Також у Звіті зазначається, що сучасні технології відкривають нові можливості, втім призводять до певних викликів в інформаційному просторі. Мова йде про розвиток штучного інтелекту, який посилює зміни в інформаційному середовищі, впливає на інформаційні потоки та змінює комунікаційні процеси. Це пов'язують з тим, що алгоритми штучного інтелекту здатні з високою точністю виявляти різні типи неправдивого контенту, ідентифікувати дезінформаційні кампанії та підвищувати ефективність моніторингу інформаційного середовища. Втім, наявні технічні обмеження та потенційні ризики використання таких технологій доводять необхідність поєднання автоматизованих рішень із аналітичним контролем з боку людини. Оптимальним підходом у цьому контексті є гібридна модель управління інформаційною доброчесністю, які інтегрує технологічні інструменти та експертну оцінку. Вона передбачає взаємодію між державними структурами, дослідницькими центрами, медіа-індустрією та академічною спільнотою з метою спільного вироблення ефективних стратегій виявлення, протидії та попередження поширення дезінформації [1].

Пріоритетними завданнями з урахуванням вище зазначених ризиків є формування навичок критичного мислення, розвиток аналітичної спроможності громадян до розпізнавання маніпулятивного або неправдивого контенту, а також підвищення обізнаності щодо механізмів роботи цифрових платформ, алгоритмів персоналізації та впливу технологій штучного інтелекту на інформаційне середовище. Особлива увага має приділятися інтеграції медійної та цифрової освіти в систему формальної й неформальної

освіти, що сприятиме посиленню інформаційної безпеки суспільства та формуванню культури відповідального споживання й поширення інформації. Разом з цим, медійна та інформаційна грамотність мають розглядатися не ізольовано, а як складова концепції цифрової грамотності, що охоплює розуміння технологічних, когнітивних і громадянських аспектів взаємодії людини з цифровим середовищем. У цьому контексті особливої актуальності набуває навчання принципам роботи алгоритмічних систем рекомендації, оскільки саме ці технології визначають, яку інформацію споживають користувачі. Вказано на доцільності інтегрувати елементи громадянської освіти у програми цифрової грамотності, оскільки критичне мислення та розуміння демократичних процесів є необхідним для розвитку цифрової компетентності, яка забезпечує відповідальне користування інформаційними ресурсами в умовах змін різного характеру [1].

Інформаційна безпека в умовах війни є невід'ємною складовою гуманітарного захисту. Забезпечення доступу до перевірених даних, формування стійкості до маніпуляцій та підтримка етичних стандартів у цифровому середовищі стають ключовими передумовами для збереження життя, гідності та прав цивільного населення. Так, на думку експерта (Ж. Різк, 2024) з Міжнародного комітету Червоного Хреста (далі – МКЧХ) під час збройних конфліктів слід приділяти увагу формуванню належного інформаційного простору, що посилює можливість людей отримувати достовірну інформацію, яка напряду впливає на їхню безпеку, виживання та доступ до гуманітарної допомоги. Дезінформація, маніпулятивні наративи та цілеспрямоване викривлення фактів формують додатковий вимір конфлікту, де цифровий фронт може перетворити інформацію на потужний інструмент впливу, або залякування. Наголошується, що поширення шкідливої або ненависницької інформації здатне підірвати основні принципи гуманітарного права, поставити під загрозу життя цивільного населення, спровокувати дискримінацію та насильство [4].

МКЧХ виокремлює чотири основні ризики, що пов'язані з поширенням шкідливої інформації під час конфліктів:

1. ризик для життя людей, коли дезінформація призводить до неправильних рішень у критичних обставинах;
2. ризик для гуманітарної діяльності, коли спотворені наративи підривають довіру у критичних обставинах;
3. ризик соціальної поляризації, який посилює роз'єднання громад і створює передумови насильства;
4. ризик підриву інформаційної екосистеми, коли неправдиві повідомлення витісняють достовірні джерела та ускладнюють доступ до перевіреної інформації [4].

Відповідно до підходу, запропонованого МКЧХ, подолання шкідливих наслідків дезінформації потребує комплексної взаємодії між урядами, технологічними компаніями, медіа та громадянським суспільством. Важливим завданням є оперативне спростування неправдивих відомостей, створення умов для підвищення цифрової грамотності населення, зміцнення довіри до достовірних джерел і посилення прозорості у комунікації гуманітарних структур [4].

У доповіді Генерального секретаря ООН «Наш спільний порядок денний» (2021) широкомасштабну дезінформацію визнано основною загрозою людству, а також запропоновано розробити глобальний кодекс поведінки, який спрямований на зміцнення доброчесності у сфері публічної інформації. Після проведення консультацій у червні 2024 року ООН оприлюднила Глобальні принципи цілісності, що стали основою формування нових міжнародних підходів до інформаційної політики та комунікаційної етики. Згодом Генеральна Асамблея підтвердила ключову роль інформаційної цілісності, включивши її положення до Пакту заради майбутнього та Глобального цифрового договору [3]. Поняття інформаційної цілісності розглядається як гарантів точності, послідовності та надійності інформації в межах відкритого, інклюзивного, безпечного та захищеного інформаційного середовища. Одними з головних загроз для цього середовища є дезінформація,

маніпулятивна інформація та мова ворожнечі, тобто явища, які підривають довіру суспільства, стійкість державних інституцій і єдність соціуму [3].

В умовах збройних конфліктів та гуманітарних криз шкідлива інформація набуває особливого руйнівного впливу. Цивільне населення стає вразливим до викривлених наративів, які можуть безпосередньо загрожувати життю людей, їхній безпеці, фізичній недоторканності та доступу до необхідних послуг. Неправдиві повідомлення здатні провокувати паніку, сприяти масовим переміщенням, підживлювати мову ненависті, провокувати насильство або виправдовувати його, а також підривати зусилля міжнародних гуманітарних місій. Особливу небезпеку становить використання шкідливих наративів для розпалюванню етнічної, релігійної та політичної ворожнечі. Прихильники таких практик використовують інформаційні технології для виправдання насильства, дискримінації, порушення прав людини та переслідування окремих соціальних чи етнічних груп. Зростання випадків нехтування нормами міжнародного гуманітарного права з боку як державних, так і недержавних акторів посилює вразливість цивільного населення до цих інформаційних загроз. Також зазначається, що шкідлива інформація підриває верховенство права, знижує довіру до міжнародних інституцій, створює перешкоди для реалізації миротворчих і гуманітарних місій [3].

Виклики також пов'язані із порушенням інформаційної цілісності у гуманітарному секторі. Дезінформація, що спрямована проти гуманітарних організацій, працівників чи волонтерів, підриває довіру до їхньої діяльності, знижує ефективність розподілу допомоги та створює бар'єри для доступу постраждалих до життєво необхідних ресурсів. Додатковим ризиком є ефект «ланцюгової реакції», коли дезінформаційна кампанія проти однієї організації або місії здатна вплинути на сприйняття всієї гуманітарної спільноти, що підриває принципи нейтральності, неупередженості та незалежності гуманітарних дій. У цьому контексті забезпечення інформаційної цілісності стає стратегічним пріоритетом міжнародної безпеки та гуманітарного врядування. Формування механізмів міжсекторальної співпраці, моніторингу інформаційних загроз, розроблення етичних стандартів цифрових комунікацій і підвищення рівня медійної грамотності громадян є необхідними умовами для збереження довіри, стабільності та захисту цивільного населення в умовах гібридних конфліктів сучасності [3].

В умовах сучасного гібридного середовища інформаційні операції стали одним із ключових інструментів впливу на безпеку держав та міжнародних організацій. З моменту свого створення НАТО розглядає питання інформаційної безпеки як важливий елемент колективної оборони. У сучасному контексті Альянс розглядає інформаційні загрози як спектр навмисної, шкідливої, скоординованої діяльності, яку здійснюють державні та недержавні актори. Вона включає інформаційні операції, маніпулювання даними, втручання у внутрішні процеси держав та цілеспрямоване поширення дезінформації. Реагування НАТО на інформаційні загрози охоплює короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи, які базуються на чотирьох ключових функціях: розуміння інформаційного середовища – аналіз тенденцій, акторів в механізмів поширення маніпулятивних наративів; запобігання ефективності інформаційних атак – підвищення спроможності суспільств розпізнавати та нейтралізувати маніпуляції; стримування та пом'якшення наслідків інцидентів – оперативне реагування на конкретні випадки дезінформації; відновлення та навчання на досвіді – розроблення нових стратегій і зміцнення довіри до інституцій [2].

Під час реалізації цих завдань пріоритетну роль відіграє проактивна комунікація. НАТО активно використовує офіційні платформи, соціальні мережі та партнерські канали для поширення достовірної, перевіреної інформації, що сприяє формуванню критичного мислення, підвищенню обізнаності населення та зниженню вразливості суспільств до маніпулятивних впливів [2].

Підсумовуючи зазначимо, що протидія дезінформації та формування інформаційної стійкості в умовах гібридних загроз потребує комплексного підходу, який поєднує

державне регулювання, розвиток цифрової та медійної грамотності населення, впровадження технологічних рішень і міжсекторальну координацію. Ефективна стратегія включає модернізацію інституційної архітектури урядів, інтеграцію етичних стандартів і механізмів контролю за інформаційними потоками, а також активне залучення медіа, технологічних компаній і громадянського суспільства для забезпечення довіри, безпеки та стійкості інформаційного простору.

#### **Список літератури**

1. Mis- and disinformation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/disinformation-and-misinformation.html>
2. NATO's approach to counter information threats. North Atlantic Treaty Organization (NATO). 03 February, 03, 2025. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_219728.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_219728.htm)
3. Protection of Civilians in Armed Conflict Week 2025: Preserving Information Integrity in Conflict Settings: Action-Oriented Responses from Local Communities, Peacekeeping and Humanitarian Actors. News and Press Release. May, 05, 2025. URL: <https://reliefweb.int/report/world/protection-civilians-armed-conflict-week-2025-preserving-information-integrity-conflict-settings-action-oriented-responses-local-communities-peacekeeping-and-humanitarian-actors>
4. Rizk J. Why is the ICRC concerned by 'harmful information' in war? Humanitarian Law & Policy. September 10, 2024. URL: <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2024/09/10/why-is-the-icrc-concerned-by-harmful-information-in-war/>

### **СТІЙКІСТЬ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИХ І ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИХ СИСТЕМ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

**Найденко Олена Валеріївна**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри електропостачання та  
енергетичного менеджменту  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Стійкість функціонування критичної інфраструктури та виробничих об'єктів у сучасних умовах є однією з ключових проблем національної безпеки. Україна, яка перебуває в умовах воєнних дій, стикається з масштабними ризиками для економіки, технологій, екології та суспільства. В умовах гібридних загроз та масштабних воєнних дій особливої актуальності набуває питання захисту електротехнічних та електромеханічних систем, які забезпечують енергетику, транспорт, промисловість та зв'язок. Їхнє пошкодження або знищення призводить до серйозних економічних, екологічних та суспільних наслідків.

Питання стійкості електротехнічних та електромеханічних систем широко досліджуються як у світовій, так і в українській науковій літературі. Наукові джерела підкреслюють багатовимірність впливу небезпечових факторів та необхідність комплексного підходу. В роботі [2, с.1] наголошується, що електромагнітний імпульс (ЕМІ) може мати руйнівні наслідки для електронних компонентів, електричних систем та критичної інфраструктури держави. Автори [1, с.9] зазначають, що війна зруйнувала економіку України та знизила продовольчу й енергетичну безпеку багатьох країн. Моделювання [6, с.1] показує широке поширення радіоактивного забруднення у випадку ядерної аварії під час війни в Україні, а ступінь і напрям впливу залежатимуть від часу аварії. У звіті EMP Commission [2, с.1] вказано, що безпосередніми наслідками ЕМІ є порушення роботи та пошкодження електронних систем і електричної інфраструктури. В

матеріалах дослідження Quantitative stakeholder-driven prioritization [3, с.1] стверджується, що оцінка пріоритетів досліджень у сфері радіаційного захисту дала можливість широкому колу зацікавлених сторін висловити свої позиції, що сприяє розвитку культури безпеки.

Функціонування економіки залежить від стійкої роботи електричних мереж і систем управління. В умовах війни вони вразливі до ЕМІ, радіаційного забруднення та проникаючої радіації. Європейський досвід доводить ефективність багаторівневого захисту та резервування. Небезпекові фактори підривають економічну стабільність через руйнування інфраструктури та втрату виробничих ресурсів. Європейська практика демонструє роль страхування ризиків і створення резервів. Радіаційне забруднення має тривалий характер і впливає на ґрунти, води та атмосферу. ЄС реалізує системи моніторингу (EURDEP), що можуть бути адаптовані в Україні. ЕМІ та радіація уражають електроніку, викликаючи відмови техніки. Для протидії впроваджуються системи екранування, заземлення, «smart grid». Загроза ядерних і радіаційних факторів посилює міжнародну координацію, інтеграцію України в європейський безпековий простір та потребу в колективних стандартах. Мобілізація населення та волонтерський рух в Україні підсилюють стійкість суспільства, тоді як у ЄС акцент робиться на регулярних тренуваннях та розвитку культури безпеки. В табл. 1 наведено порівняння українського та європейського досвіду забезпечення стійкості.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця українського та європейського досвіду забезпечення стійкості

| Вимір         | Україна                                                                                                                                           | ЄС                                                                                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний   | Значні втрати інфраструктури, орієнтація на мобільні рішення (дизель-генератори, резервні системи). Стратегічні резерви створюються фрагментарно. | Налагоджені механізми страхування ризиків, сталий фонд відновлення, інтегровані резерви для енергетики та транспорту.                   |
| Екологічний   | Досвід Чорнобиля та ЧАЕС формує унікальні практики ліквідації наслідків. Системи моніторингу працюють нерівномірно.                               | Єдина система EURDEP, розгалужені програми моніторингу, стандарти екологічної безпеки, інтегрований обмін даними.                       |
| Технологічний | Переважають застарілі електротехнічні системи. Модернізація йде вибірково, часто з підтримкою партнерів.                                          | Використання багаторівневого захисту, резервування критичних систем, розвиток «smart grid» і цифрових технологій моніторингу.           |
| Геополітичний | Стійкість напряму залежить від воєнного контексту та міжнародної допомоги. Активна інтеграція в європейський безпековий простір.                  | Координація в межах НАТО та ЄС. Єдині стандарти безпеки для енергетики, транспорту і комунікацій, високий рівень колективного захисту.  |
| Суспільний    | Висока мобілізація населення, волонтерські ініціативи, готовність до самозахисту. Недостатня системність у підготовці населення.                  | Високий рівень культури безпеки, регулярні навчання, розвинені комунікаційні кампанії для населення, акцент на психологічній стійкості. |

У воєнний час найбільшу вагу мають законодавчі та технічні принципи, що забезпечують стійкість систем до ударів і атак. У повоєнний період зростає значення управлінських і організаційних механізмів, що дозволяють відновити й оптимізувати інфраструктуру.



У сучасних умовах війни особливе значення має захист електротехнічних та електромеханічних систем, адже вони становлять основу функціонування промисловості, енергетики, транспорту, систем зв'язку та військової інфраструктури. Зокрема, їхня вразливість до електромагнітного імпульсу (ЕМІ), радіаційного забруднення, кібератак та фізичних руйнувань створює критичні ризики для безперервності виробництва й безпеки населення.

Одним із найбільш небезпечних факторів є електромагнітний імпульс ядерного вибуху, який здатен вивести з ладу системи управління, засоби зв'язку та силові обладнання. За дослідженнями [2, с.1], навіть короточасний ЕМІ може призвести до зупинки виробництва, втрати керованості військовою технікою чи енергетичними мережами, що є особливо небезпечним у кризовий момент. Проблема ускладнюється тим, що апаратура, захищена від ударної хвилі, часто залишається вразливою до електромагнітних перевантажень.

Крім того, у воєнний час значним ризиком виступає радіаційне забруднення територій та промислових об'єктів, що унеможливорює стабільну роботу виробничих потужностей. Як зазначає Rudy C. G [5, с.33], навіть локальні викиди радіоактивних речовин можуть викликати тривалі економічні втрати, оскільки відновлення виробництва вимагає значних витрат на дезактивацію обладнання та контроль радіаційного фону.

Особливу небезпеку становить також радіоактивний пил, який може потрапляти в елементи систем охолодження, вентиляції чи ізоляції. Sharifi та ін. [6, с.1] підкреслюють, що навіть незначні концентрації такого пилу здатні впливати на роботу електромеханічних пристроїв, спричиняти їх перегрів та зниження терміну експлуатації. Це означає, що питання фільтрації повітря та створення герметичних корпусів набуває стратегічного значення.

Не менш актуальною є проблема захисту енергетичної інфраструктури від ЕМІ та перенапруги. За спостереженнями [4, с.9] навіть віддалені від епіцентру вибуху електромережі можуть отримати критичні перевантаження, що призведе до каскадних аварій у національних енергетичних системах. Для України, яка переживає значні втрати енергетичних об'єктів, така загроза є визначальною для планування відновлення.

З позиції післявоєнної перспективи, завдання ускладнюється необхідністю інтегрувати європейські стандарти стійкості. Відновлення українських інфраструктур має ґрунтуватися на підвищених екологічних і технічних нормах безпеки, що включає стійкість до ЕМІ, багаторівневу систему захисту енергетики, а також готовність до техногенних і природних катастроф [1, с.9].

Захист електротехнічних та електромеханічних систем потребує комплексного підходу, що включає використання екранів і сталевих труб для прокладання кабелів; становлення швидкодіючих пристроїв відключення на входах систем; застосування «м'яких» і «жорстких» обмежувачів напруги; децентралізацію критичних систем управління, що знижує ризик їх одночасного виходу з ладу.

Повоєнний етап розвитку пов'язаний із відновленням і модернізацією систем. Ключовими завданнями є впровадження енергозберігаючих технологій; заміна ресурсомістких систем на наукоємні та більш безпечні; інтеграція принципів екологічної відповідальності; розвиток систем управління ризиками з урахуванням уроків війни. Як підкреслюють Sharifi та ін., навіть після завершення активних бойових дій наслідки радіаційного та хімічного забруднення можуть проявлятися десятиліттями, тому потрібна постійна система моніторингу [6, с. 1].

Воєнні дії створюють серйозні загрози для електротехнічних та електромеханічних систем, включаючи вплив ЕМІ, руйнування інфраструктури та ризики радіаційного забруднення. У воєнний період пріоритетним завданням є технічна стійкість та законодавче регулювання безпеки. У повоєнний період основна увага повинна бути приділена управлінським і організаційним аспектам відновлення, модернізації та інтеграції екологічно безпечних технологій. Безпека електротехнічних та електромеханічних систем

у воєнний і повоєнний період є ключовим фактором національної стійкості. Її забезпечення потребує поєднання інженерних рішень, міжнародного досвіду та стратегічного планування, адже без належного захисту енергетика, промисловість і військовий комплекс залишаються вразливими перед сучасними викликами. Європейський досвід демонструє важливість багаторівневого захисту, міжнародного моніторингу та розвитку культури безпеки. Для України інтеграція цих підходів стане основою підвищення стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення.

#### Список літератури

1. Hryhorczuk D. та ін. The environmental health impacts of Russia's war on Ukraine. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. 2024. BioMed Central. URL: <https://occup-med.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12995-023-00398-y>
2. Luzetsky H. R. EMP Hardening of Critical Infrastructure. HDIAC, 2025. URL: <https://hdiac.dtic.mil/articles/emp-hardening-of-critical-infrastructure/>
3. Quantitative stakeholder-driven assessment of radiation protection research priorities. PMC / NCBI, 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11341616/>
4. Rabinowitz M. Effect of the Fast Nuclear Electromagnetic Pulse on the Electric Power Grid Nationwide: A Different View. arXiv preprint. 2003. URL: <https://arxiv.org/abs/physics/0307127>
5. Rudy C. G. Assessing Radiation Contamination Risks in Ukraine. У збірнику *Assessing the Risks of Nuclear and Chemical Contamination in the Former Soviet Union*. Springer / NATO ASI Series. SpringerLink. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-1645-6\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-1645-6_6)
6. Sharifi A., Dinparastisaleh R., Kumar N., Mirsaedi M. Health effects of radioactive contaminated dust in the aftermath of potential nuclear accident in Ukraine. *Frontiers in Public Health*. 2022. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9441805/>

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ: ПРАКТИЧНІ КРОКИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

**Паланиця Микола Миколайович**

аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький, Україна

Взаємодія влади і бізнесу під час військових дій в Україні значно збільшилася та покращилася. Влада навчилася бачити в бізнесу не лише інвестора й платника податків, але й вірного партнера, разом із яким вдається утримувати економічний фронт держави. За останні роки взаємовідносини влади і бізнесу зазнали суттєвих змін, але військові дії створили єдиновірну модель взаємодії – партнерську. У важкі для країни часи підприємці почали створювати кластери, індустріальні парки, об'єдналися у Коаліцію бізнес-спільнот України. Саме завдяки податкам і допомозі тримається економіка держави, посилюється обороноздатність та закладається надійний фундамент для повоєнної відбудови [1].

Завдання держави під час військових дій створити умови за яких бізнес буде мати можливість не лише нормально функціонувати, але й розвиватися. Черета викликів перед бізнесом, а саме обмеженість людського капіталу, фінансів, втрата виробничих потужностей, демографічна криза, відсутність безпеки гальмує та часто зупиняє

стратегічний розвиток любого виду бізнесу. На жаль, наразі бізнес відчуває гострий дефіцит професійних кадрів у стратегічних та критичних сферах виробництва, тому змушений брати й навчати на роботу жінок, або роботизувати виробництво, автоматизувати облік і проводити інші організаційні заходи. Нестача спеціалізованих кадрів викликана також і недостатньою кількістю студентів в закладах професійно-технічної освіти. Сучасна молодь не вбачає в цьому напрямку освіти подальшу перспективу для себе. Після завершення військових дій держава стикнеться із тим, що від 20% до 30 % людей, що виїхали за кордон більше не повернуться в Україну [1].

Із практичної точки зору на нашу думку потрібно перенавчити вихованців закладів вищої професійно-технічної освіти саме на ті спеціальності, які потребуватиме держава в процесі відновлення. Великим компаніям спільно із владою потрібно створити навчальні академії із метою подальшого навчання та перенавчання існуючих кадрів. Залучати до відбудови країни ветеранів та членів їх сімей, людей з обмеженими можливостями. Також необхідно запустити регіональні програми по переселенню ВПО в ті регіони, в яких є потреба, надаючи не лише постійне житло, але й роботу та інші соціальні гарантії. Підготувати сприятливі умови для працевлаштування іноземців [1].

В умовах зруйнованих потужностей виробництва, знищеної інфраструктури, збереження бізнесу та робочих місць із метою повоєнної відбудови надзвичайно актуальним постає питання управлінського механізму забезпечення взаємодії влади і бізнесу. Саме від нього залежить ефективне та вчасне вирішення першочергових задач, сталий розвиток економіки та науки та досягнення поставлених стратегічних планів країни. Для ефективної повоєнної відбудови необхідне зростання розуміння в необхідності взаємодії і влади і бізнесу, тобто вся спільнота повинна наразі об'єднатися з метою покращення життя населення та розвитку країни. Сьогоденний бізнес усвідомлює спільність своїх інтересів із інтересами громади та влади. Підприємці зацікавлені у постійній комунікації з владними структурами. Владі слід активно інформувати бізнес про існуючі програми підприємництва у регіоні. Лише 2,9% бізнесу активно долучаються до урядових програм і мають певний позитивний досвід у взаємодії з владою. На нашу думку не потрібно чекати завершення військових дій, щоб почати відбудовувати країну, важливо владі в такому випадку вчасно інформувати місцевий бізнес про існуючі програми підтримки та фінансування [2].

Бізнес повинен відігравати ключову роль в процесах розробки та реалізації економічної стратегії держави, приймати участь в розробці нормативно-правових актів, впровадженні регіональних і місцевих соціальних програм. Для того, щоб форма взаємодії влади і бізнесу була дієвою, слід прийняти не лише регіональну програму розвитку, але й регіональний акт, який узгоджується органами влади та місцевою бізнес-спільнотою. Повоєнне відновлення країни буде ефективне лише за активного партнерства між бізнесом, урядом і активним громадським суспільством. Адаптація бізнесу до нових умов, інновації та гуртування навколо ідеї відбудови держави сприятимуть зростанню та зміцненню вітчизняного бізнесу. Ефективне публічне управління на початкових стадіях повинно спрогнозувати та виявити всі кризові моменти у взаємодії влади і бізнесу та запропонувати комплекс антикризових заходів та рішень [2].

За результатами дослідження ООН, станом на травень 2024 року 41,6% підприємців оцінив свій економічний стан як задовільний. Бізнес активно адаптується до нових реалій, здійснює релокацію, пошук та перепрофілювання існуючих кадрів, шукає фінанси та приймає участь в грантових програмах, не забуваючи про участь в гуманітарних проектах та донатити на потреби Збройних Сил України. В умовах які склалися бізнес повинен діяти миттєво та швидко реагувати на зміни на внутрішньому та зовнішньому ринках. Якщо мова йде про велику компанію, то центральним офісам слід віддати право у прийнятті рішення філіям в регіонах. Бізнес має навчитися вдало та оптимально вести облік наявних ресурсів, використовуючи різноманітні програмні комплекси. Всі рутинні процеси мають бути

максимально оптимізовані, особливо зараз, коли відчувається дефіцит робочої сили, а саме мова йде про складський облік і управління запасами [3].

Активному бізнесу слід проводити глибинний аналіз даних із метою розуміння потреб потенційних і існуючих клієнтів, бажано для цього використовувати CRM. Безумовно на нашу думку можна й імплементувати кращий досвід міжнародних партнерів у веденні бізнесу й повоєнній відбудові, але слід таки взяти до уваги специфіку місцевих ринків, певні культурні традиції та специфіку регуляторного середовища. Для ефективного функціонування та подальшого розвитку бізнес притримується різноманітних стратегій, серед популярних:

- незначне скорочення бізнес активності: закриття деяких філій та відділень, оптимізація витрат;
- релокація бізнесу в більш безпечні регіони: мінімізація ризиків, збереження персоналу, покращення фінансових показників;
- перепрофілювання бізнесу: зміна лінійки випуску продукції, вибір інших ринків збуту, зміна напряму діяльності, до прикладу із виробничого підприємства на оборонний;
- впровадження онлайн-роботи співробітників: збереження кістяку персоналу, цифровізація процесів, сплата податків від результатів діяльності;
- пошук нових ринків збуту: перегляд логістики перевезень, відкриття філій за кордоном.

Вміння стратегічно управляти бізнесом в умовах кризи відіграє ключову роль в подальшій повоєнній відбудові. Важливо також українському бізнесу розробити та втілити в життя гнучкі управлінські структури, за допомогою яких бізнес швидко адаптується до нових змін та буде використовувати внутрішні та зовнішні ринки з метою подальшого розвитку економіки [3].

Для своєчасного фінансування повоєнного відновлення бізнес потребуватиме значних фінансових ресурсів, як власних так і запозичених у вигляді кредитів та іноземних грантів. Під час військових дій ми бачимо залежність влади та держави в цілому від внутрішнього міжнародного фінансування, тому влада висуває більш жорсткі вимоги до потенційних учасників грантових програм на фоні невизначеності, постійного зростання видатків на оборону та подальшого розвитку країни. Важливим кроком при повоєнному відновленні стане дерегуляція бізнесу, це дасть змогу підвищити інвестиційну привабливість і спроможність залучати додаткові кошти не лише із державного бюджету. Багато вітчизняних вчених вже обговорюють фінансові розміри коштів, які потрібні для відновлення країни. До прикладу, Носова Є.А. провела аналіз динаміки витрат, структуру та обсяги міжнародної підтримки для України за останні два роки, а вчені Дука А. П. та Старченко Г.В. обговорюють успішний міжнародний досвід повоєнного відновлення таких країн, як Сінгапур, Південна Корея, Хорватія та Боснія і Герцеговина із можливою інтерпретації подібного в нашій країні. Українські вчені Бородіна О.А., Ляшенко В.І. займаються розробкою стратегій повоєнного відновлення [4].

Після завершення війни важливим напрямком стане відновлення зруйнованої інфраструктури. Наразі з державного бюджету фінансуються видатки на оборону та інші соціальні видатки, в тому числі виділяються кошти для розвитку бізнесу у вигляді грантів та кредитів. Програма «Доступні кредити 5-7-9» дозволяє багатьом великим та середнім підприємствам інвестувати в розвиток бізнесу, а Уряд в свою чергу компенсує відсотки за користування кредитними коштами. У межах даної програми лише за час воєнного стану було видано 170,5 млрд грн кредитів українським підприємцям. Разом із тим влада сприйняла той факт, що повністю компенсувати відсотки по кредитах немає можливості. Комерційні банки із продовженням військових дій будуть висувати жорсткі умови для взяття та повернення кредитів, враховуючи те, що інфраструктура країни руйнується, а разом із нею і заставне майно бізнесу [4].

В розрізі розмірів джерел фінансування бізнесу, державні кошти займають друге місце після власних коштів підприємств. Важливим стане також створення різноманітних фондів при повоєнному відновленні країни, як ось до прикладу в 2018 році був створений Український фонд стартапів (УФС), який із січня 2023 року перейшов до сфери управління Міністерства цифрової трансформації. Вже понад 380 команд стартаперів отримали 8,7 млн доларів США. Окрім української влади про грантову підтримку заявляють і іноземні компанії, до прикладу мова йде про хвилю грантів для вітчизняного бізнесу по програмі EU4Business, де мікро та маді підприємства мали змогу отримати до 10 тис євро кредитів, тим самим розширити своє виробництво та віднайти нові шляхи збуту продукції. За даними НБУ частка підприємств, які планують брати кредити становила 35-40%, а частка тих, хто розраховує на гранти досягла 20%. Незважаючи на важкі часи, бізнес все ж таки розраховує здебільшого на власні сили, враховуючи той факт, що об'єми грантів, які надає влада напругу залежить від іноземного фінансування [4].

Стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу відіграє особливу роль при динамічному зростанні економіки під час повоєнного відновлення. До головних аспектів впливу малого та середнього бізнесу можна віднести: створення робочих місць, технологічне оновлення та інновації, регіональний розвиток, розвиток місцевих постачальників і соціальна стабільність. За опитуваннями підприємств, які проводилися в 2023 році, бізнес відзначив зменшення негативного впливу влади, із 26,1% до 19,4%, що є результатом вдалого управлінського рішення держави в 2022 році відносно започаткування програм підтримки бізнесу.[5].

Отже, тісна взаємодія влади і бізнесу призведе до прискореного розвитку економіки у повоєнний час та дасть змогу протидіяти подальшим викликам. Спільне тісне обговорення подальших правил гри між владою і бізнесом лише позитивно вплине на розвиток країни та формування міжнародного позитивного іміджу. Україна не може обійтися без фінансової допомоги міжнародних партнерів, саме гранти та інвестиції приватних міжнародних компаній зіграють значну роль у швидкому відновленні економіки та створення комфортних і безпечних умов проживання, саме тому необхідне проведення інституційних реформ, які б сприяли покращенню бізнес-середовища при повоєнному відновленню нашої держави.

#### Список літератури

1. Мостовий М. Взаємодія влади і бізнесу в умовах сучасних викликів та загроз [Електронний ресурс]. *Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна»*. 2024. -С.309-310. Режим доступу: URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/80404eb4-aab6-42ed-a7ca-31fd4675163a/content>
2. Сопроненков І., Щуренко С. Управлінський механізм забезпечення взаємодії держави та бізнесу в умовах невизначеності. *Публічне урядування*. №2, 2024. - С.64-77. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-8)
3. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. №3-4, 2024.- С.62-62. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/issue/view/7/7>
4. Фертікова Т. Джерела фінансування суб'єктів бізнесу в умовах війни та повоєнному відновленню. *Ефективна економіка*. №5, 2024.URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.44>
5. Ключковська О. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. Вип.1, 2023. -С.89-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_1_11)

## **ФЕЙКИ, ПРОПАГАНДА Й КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ: РОЛЬ МЕДІАОСВІТИ У СУЧАСНОМУ СВІТІ**

**Пащук Марта Сергіївна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

У сучасному світі інформація стала однією з ключових цінностей у суспільстві. Медіа - телебачення, радіо, друкована преса, інтернет та соціальні мережі - виконують роль посередників у передачі інформації до широкої аудиторії. Щодня ми стикаємось із десятками, а часом і сотнями повідомлень, серед яких новини, реклама, публікації та відео. Вони впливають на наше сприйняття світу, формують цінності й поведінкові моделі. Однак у цьому інформаційному потоці приховано чимало небезпек, таких як маніпуляції, пропаганда, фейкові новини та дезінформація. Внаслідок цього виникла нагальна потреба у медіаосвіті - спеціальних програмах і заходах, що допомагають людям критично оцінювати медіаконтент, і водночас у розвитку медіаграмотності як важливого життєвого вміння для кожного.

Медіаосвіта - це більше, ніж просто знання про медіа чи технології; це навчальний і виховний процес, який допомагає людині зрозуміти механізми роботи медіа, інтерпретувати отриману інформацію та створювати власні медіапроекти. Її основна мета полягає у формуванні навичок розрізнення правдивої та неправдивої інформації, аналізу медіатекстів на предмет маніпуляцій, прогнозування наслідків поширення контенту, а також розвитку власної творчості і професійної діяльності в сфері медіа. Важливим завданням є виховання не просто технічно підкованих користувачів медіа, а відповідальних громадян, які усвідомлюють значущість своїх дій у медіапросторі.

Медіаосвіта об'єднує освітні та виховні аспекти, сприяючи одночасно передачі знань і формуванню ціннісного ставлення до медіа. Вона допомагає розвивати критичне мислення, стимулюючи більш глибоке розуміння інформації та її впливу на суспільство. Завдяки цьому підходу людина не лише здобуває компетенції у роботі з медійним контентом, а й стає активним учасником інформаційного простору.

Історія розвитку медіаосвіти бере початок у ХХ столітті, коли радіо та кіно стали масовими явищами й почали впливати на свідомість людей. У 1920-1930-х роках педагоги й митці замислювались над тим, як навчити аудиторію аналізувати те, що залишається за кадром. У період 1950-1960-х років у США та Європі школярів уже залучали до курсів, де розбирали рекламу, телепередачі й фільми. У 1980-1990-х роках розвиток комп'ютерних технологій та появи інтернету сприяв тому, що медіаосвіта вийшла за межі окремих навчальних закладів та стала міжнародним явищем. У ХХІ столітті увага зосередилася на питаннях цифрової грамотності: соціальні мережі, алгоритми стрічок новин, перевірка джерел. В Україні після 2010 року почали виникати ініціативи медіаосвіти, але їх реалізація лишається фрагментарною. У виданні «Media Literacy: Ukrainian Perspective» зазначається, що медіаосвіта досі не стала загальноприйнятою частиною кожної школи, а її поширення часто залежить від ентузіазму окремих викладачів.

В умовах сьогодення, з огляду на війну та інформаційні атаки, медіаосвіта набуває ще більшого значення. Вона є важливим засобом захисту громадян від дезінформації. На конференції «Resilient Together: Developing Media Literacy in Ukraine» підкреслювали, що медіаграмотність перетворилася на своєрідну «броню проти історичних міфів» і пропаганди.

Термін «медіаграмотність» (media literacy) тісно взаємопов'язаний із медіаосвітою, проте більший акцент робиться на практичних умінях і навичках. За визначенням

Britannica, медіаграмотність - це здатність використовувати критичне мислення для аналізу або створення медіаповідомлень. У численних дослідженнях медіаграмотність описується як сукупність знань, вмінь і компетенцій, необхідних для доступу до медіа, їх аналізу, оцінювання та створення власних повідомлень. Це включає навички перевірки джерел інформації, розуміння мультимедійної символіки (зображень, відео), знання алгоритмів функціонування соціальних мереж і усвідомлення етичної відповідальності за передачу контенту.

Науковці виділяють кілька підходів, які пояснюють механізми роботи медіаосвіти та шляхи її структуризації. Наприклад, когнітивна теорія медіаграмотності В. Джеймса Поттера акцентує увагу на тому, як люди обробляють інформацію: від фільтрування «шуму» через співставлення даних із власними знаннями до створення осмислених висновків. Модель «Media Literacy Theory of Change» наголошує на тому, що зміна ставлення або навичок може сприяти зменшенню сприйняття дезінформації. Освітні теорії й теорії комунікації також відіграють ключову роль у формуванні принципів медіаосвіти. Дослідниця Evelien Schilder зазначає, що медіаграмотність базується на засадах комунікаційних теорій, семіотики, культурології та освітніх підходів. У межах моделі MIL (Media and Information Literacy) інтегруються методи з таких дисциплін, як освіта, суспільствознавство, технології та культура.

У підручнику «Media Theories for Media Literacy» підкреслюється, що медіаграмотність допомагає людині усвідомити, що кожне повідомлення є штучно створеним і має певну мету. При цьому його сприйняття значною мірою залежить від досвіду та контексту самого отримувача інформації.

Однією з найбільш актуальних тем у сфері медіаосвіти сьогодні є боротьба з фейками та дезінформацією. Фейки - це навмисно спотворені або вигадані повідомлення, створені з метою маніпуляції суспільною думкою. Особливо значущою роль медіаграмотності виглядає в українському контексті, оскільки експерти визначають її як важливий інструмент захисту демократії та національної безпеки.

Для протидії фейкам широко застосовуються кілька ключових підходів. Перш за все - перевірка джерел. Це включає оцінку авторитетності джерела, наявності посилань на першоджерела та загальної професійної репутації. Другим методом є фактчекінг, зокрема використання спеціалізованих платформ, таких як StopFake, яка в Україні активно займається перевіркою новин та спростуванням пропаганди.

Третій інструмент - аналіз зображень і відео за допомогою відповідних технологій для виявлення можливих маніпуляцій чи підробок. Четвертий підхід полягає у співставленні інформації з різних незалежних джерел для підтвердження достовірності або спростування фактів. Останній і найважливіший - розвиток критичного мислення, що передбачає постійне задавання питання: «Хто автор цього матеріалу? З якою метою подається інформація? Чи є підтвердження?».

Ефективність цих методів підтверджують результати досліджень. Наприклад, метааналіз «Media Literacy Interventions: A Meta-Analytic Review» демонструє, що освітні ініціативи з розвитку медіаграмотності здатні зменшувати негативний вплив медіа та покращувати вміння людей критично оцінювати отриману інформацію.

Медіаосвіта та медіаграмотність сьогодні є не просто актуальними поняттями, а важливими навичками для життя в сучасному інформаційному світі. Вони допомагають людині не лише сприймати інформацію, але й критично її оцінювати, захищатися від маніпуляцій, створювати власний контент і усвідомлювати наслідки свого інформаційного впливу. У контексті глобалізації, цифрових технологій та інформаційних війн ці навички перестають бути додатковими - вони стають фундаментом освіченості та фактором особистої безпеки кожного громадянина.

Сучасне суспільство існує в умовах інформаційного перенасичення, коли доступ до новин, фактів та інтерпретацій стає практично необмеженим. Разом з тим ця інформаційна свобода поєднується з високим рівнем маніпуляцій, поширенням фейків та пропаганди, що

ставить під загрозу якість суспільних комунікацій, довіру громадян до медіа та політичних інституцій.

Фейки стали невід'ємною складовою інформаційного простору. Їхнє поширення прискорюють соціальні мережі, де алгоритми віддають перевагу емоційно забарвленому контенту. Наслідком є масова дезінформація, яка впливає на громадську думку, політичні процеси та навіть безпеку держав.

Пропаганда у XXI столітті використовує не лише традиційні методи, а й новітні цифрові інструменти. Вона поєднує фейки з напівправдою, візуальними маніпуляціями, використанням ботів і тролів у соціальних мережах. У результаті формується викривлена картина реальності, що ускладнює для громадян розуміння подій і прийняття зважених рішень.

У цьому контексті критичне мислення постає як ключовий інструмент захисту особистості й суспільства від дезінформаційних атак. Розвинуте критичне мислення дозволяє відрізнити факти від оціночних суджень, аналізувати джерела інформації, перевіряти достовірність повідомлень.

Центральною складовою формування критичного мислення є медіаосвіта. Вона спрямована на виховання вміння орієнтуватися у складному інформаційному середовищі, розпізнавати маніпулятивні повідомлення, усвідомлювати роль медіа у формуванні світогляду. В умовах війни та інформаційних атак проти України медіаосвіта набуває особливого значення як інструмент інформаційної безпеки, що сприяє збереженню національної ідентичності та стійкості суспільства.

Таким чином, медіаосвіта виступає необхідною умовою розвитку демократичного суспільства, адже вона формує покоління громадян, здатних не лише споживати інформацію, а й критично її осмислювати, протидіяти маніпуляціям і свідомо брати участь у суспільному житті.

### Список літератури

1. Вербівський Д. С., Сікора Я. Б., Усата О. Ю. Медіаграмотність як один із складників процесу підготовки сучасного педагога професійного навчання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2021. № 1 (48). С. 69–72. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.48.69-72>.

2. Купчишина В., Грубі Т. Медіаосвіта як складова освітнього процесу. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. 2023. № 3 (34). С. 83–201. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/1499/1387>.

3. Лебенко О. В., Шакур Н. В., Заїка Т. П. Критичне мислення та медіаграмотність у цифрову епоху: виклики та можливості для української освіти. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12 (30). С. 331–345. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-12\(30\)-331-345](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-12(30)-331-345).

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.*





## **МАСШТАБУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

**Продіус Юлія Іванівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сучасний етап розвитку української економіки позначений глибокими трансформаціями, зумовленими повномасштабною війною. Весь український бізнес зазнав значних збитків на початку повномасштабного вторгнення, так само як і всі інші сфери нашого життя. Хтось закрився назавжди, хтось тимчасово, але негативні зміни були у всіх. Лише через деякий час підприємці змогли поступово адаптуватись до нових викликів та реалій життя, масштабуватись, розвиватись та навіть створювати нові види діяльності там, де це можливо [1]. Активізувалась цифровізація, зросла роль експортної орієнтації, розширились можливості для міжнародного партнерства та грантової підтримки.

У цих умовах масштабування українського бізнесу постає як ключовий інструмент відновлення економіки, створення робочих місць, збільшення ВВП та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку, формування стійкості до небезпечових викликів в умовах війни та повоєнного відновлення країни. Проте даний процес наптовхується на низку об'єктивних і суб'єктивних бар'єрів, зважаючи на умови воєнного ризику і нестабільності, а саме обмежений доступ до фінансування, нестачу кваліфікованих кадрів, руйнування інфраструктури, високі логістичні витрати, правову невизначеність та обмежену купівельну спроможність населення.

У той час, як у післявоєнний період постає новий комплекс викликів: необхідність швидкої реінтеграції втрачених територій, відновлення зруйнованих підприємств, повернення трудових ресурсів, формування прозорого та привабливого бізнес-середовища. Водночас цей період створює унікальне вікно можливостей для впровадження нових бізнес-моделей, залучення інвестицій, виходу на зовнішні ринки та формування стійких ланцюгів доданої вартості. Таким чином, актуальним є наукове осмислення умов, бар'єрів та перспектив масштабування українського бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови, що дозволить розробити ефективні інструменти державної підтримки, стратегічного планування та підприємницької адаптації до нової реальності.

Розглянемо зміну стану бізнес-середовища під час війни. Опитування проведене агенцією Advanter в липні 2022 року, охопило власників і керівників малого, середнього та великого українського бізнесу, при цьому більшість його учасників представляли малий бізнес. Лише 22% зі 104 респондентів зазначили, що їхній бізнес працює, як раніше. Половина працює лише частково, а 19% учасників засвідчили про призупинення діяльності. 12% повідомили про повну або часткову релокацію свого бізнесу, 20% перебували в процесі часткової або повної релокації, а 18% зазначили, що їхній бізнес потребує релокації, але ще не переміщений. Близько половини респондентів зазначили, що їхній бізнес не потребує переміщення. З тих, хто провів релокацію, 72% переїхали в межах України, 17% – в межах України та за кордон, а 11% – за кордон. Країнами для релокації переважно стали країни Євросоюзу (62%). 83% учасників вважають, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках [2].

Загалом, результати опитувань свідчать про значну трансформацію бізнес-середовища в Україні внаслідок війни. Попри складні умови, більшість компаній продовжують функціонувати, зберігаючи або частково відновлюючи операційну діяльність. Великі та середні компанії демонструють вищу стійкість, зокрема у виплаті заробітної плати та збереженні активів. Водночас малий бізнес зазнав більшого удару:

багато підприємств припинили роботу або частково функціонують, значна частка перебуває в процесі релокації чи планує її. Попри труднощі, український бізнес демонструє адаптивність, а також зберігає прагнення до розвитку на внутрішньому та європейському ринках.

Після масштабів руйнувань, завданих повномасштабною війною, Україна постала перед надзвичайно складним завданням – відбудовою країни на суму близько 486 мільярдів доларів США [4]. Ця оцінка враховує не тільки відновлення житла чи інфраструктури, а й перебудову всієї економічної системи з урахуванням нових викликів, пов'язаних з безпекою, екологічними вимогами та розвитком цифрових технологій. У цьому контексті Європейський Союз і виступає як ключовий стратегічний партнер. Підтримка Європейського Союзу, що вже перевищила 98 мільярдів євро, є не лише фінансовою допомогою, а й цілеспрямованою програмою, яка складається з кількох компонентів: гуманітарного, фінансового, військового та інституційного.

Для сталого відновлення України та її подальшого економічного зростання недостатньо лише поточних заходів підтримки підприємств. Важливо створювати умови, які дозволять їм активно зростати й масштабуватися. А це вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі інфраструктурні зміни, фінансові інструменти й інституційні реформи, які враховують нинішню ситуацію. Саме тому в табл. 1 розглянемо ключові напрями, які є основою для стабільного та динамічного розвитку в сучасних умовах.

Таблиця 1 – Ключові напрями масштабування бізнесу в Україні в умовах післявоєнного відновлення як інструмент стійкості до небезпечних викликів

| Напрямок розвитку                     | Характеристика                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відновлення інфраструктури            | Реалізація проектів з відбудови транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури; впровадження відновлюваних джерел енергії                                |
| Забезпечення доступу до фінансування  | Модифікація та розширення дії програми «Доступні кредити 5-7-9%»; залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій; створення спеціалізованих інвестиційних фондів      |
| Страховання інвестицій                | Запровадження державних і міжнародних механізмів страхування капіталовкладень від воєнних та політичних ризиків, включно з транспортом і вантажами                 |
| Податкова реформа                     | Зниження регуляторного та фіскального навантаження на бізнес; оптимізація податкового адміністрування; спрощення податкових процедур                               |
| Промисловість і аграрний сектор       | Відновлення промислових потужностей; стимулювання інновацій у сільському господарстві; просування експорту сільгосппродукції із високою доданою вартістю.          |
| Сприяння експортній діяльності        | Підтримка продукції з високою доданою вартістю, розвиток НДДКР, експортна стратегія                                                                                |
| Розвиток людського капіталу           | Інвестування в сучасну систему освіти й охорони здоров'я ; реалізація програм повернення мігрантів; створення нових робочих місць відповідно до потреб ринку праці |
| Євроінтеграція та бізнес-гармонізація | Адаптація українського законодавства та стандартів до норм ЄС; забезпечення підприємств технічною й фінансовою підтримкою в межах оновлених угод про асоціацію     |

*Джерело: складено автором за матеріалами [ 2;3;4 ]*

З табл. 1 стає зрозуміло, що масштабування бізнесу в Україні в умовах післявоєнного відновлення потребує комплексного підходу. Мова йде не лише про фізичну відбудову, але

й такі аспекти як доступ до фінансів, захист інвестицій, підтримка експорту, розвиток людського потенціалу, а також поступова інтеграція до норм ЄС. Усе це разом формує той фундамент, на якому можливе не просто відновлення, а й стійке економічне зростання. Масштабування українського бізнесу в умовах війни та післявоєнної відбудови є важливим для відновлення економіки, створення нових виробничих зв'язків та підвищення конкурентоспроможності країни. Попри втрати значної кількості інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, міграцію населення та загальну невизначеність, більшість підприємств змогли зберегти свою діяльність і навіть показати потенціал до розвитку. Післявоєнний період надає значні можливості для створення нової економіки – відкритої, технологічної та такої, що відповідає стандартам ЄС. Однак для цього потрібно зберегти системний підхід: поєднати відновлення фізичних ресурсів з розвитком людського капіталу, оновленням інституцій та інтеграцією до європейського простору. Лише за таких умов український бізнес може перетворити виклики на можливості й стати рушієм модернізації країни.

### Список літератури

1. Гуренок А. Стан малого підприємництва та бізнесу під час війни та можливості розвитку у непростий для країни час. BitFaktura. URL: <https://bitfaktura.com.ua/blog/stan-malogo-pidpriemnitstva-ta-biznesu-pid-chasviini-ta-mozhlivosti-rozvitku-u-nieprostii-dlia-krayini-chas>
2. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomikuta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>
3. Трачук М. Економіка України після війни: відновлення, інвестиції та шляхи до стабілізації. UA.NEWS. URL: <https://ua.news/ua/ukraine/ekonomikaukrayiny-pislya-vijny-vidnovlennya-investytsiyi-ta-shlyahy-do-stabilizatsiyi>
4. Албул С. На відбудову України у наступні 10 років знадобиться 486 млрд доларів. Світовий банк. LB.ua. URL: [https://lb.ua/society/2024/02/15/598576\\_vidbudovu\\_ukraini\\_nastupni\\_10.html](https://lb.ua/society/2024/02/15/598576_vidbudovu_ukraini_nastupni_10.html)

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## ІНВЕСТИЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

**Пульча Дмитро Олександрович**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Російська агресія проти України створила безпрецедентні виклики для економічного розвитку країни, особливо у сфері залучення та управління інвестиціями [1]. Одеський регіон, як стратегічно важливий економічний центр України, зазнав значних втрат у інвестиційній привабливості внаслідок воєнних дій, що актуалізує питання формування механізмів інвестиційної стійкості підприємств [2].

Інвестиційна стійкість визначається як здатність економічних суб'єктів зберігати, адаптувати та відновлювати інвестиційну діяльність в умовах кризових викликів [3]. Для Одеського регіону, який традиційно був інвестиційно привабливим завдяки портовій інфраструктурі та географічному розташуванню, питання розробки стратегічних підходів до підвищення інвестиційної стійкості набуває критичного значення.

Концепція стійкості в економічному контексті походить з теорії систем та набула широкого застосування у сфері управління ризиками після глобальної фінансової кризи 2008 року [4]. У контексті інвестиційного менеджменту стійкість розуміється як багатовимірна характеристика, що включає:

- абсорбційну здатність - можливість підприємства поглинати негативні впливи без критичних змін у інвестиційній стратегії;
- адаптивну здатність - спроможність корегувати інвестиційні рішення відповідно до змінних умов;
- трансформаційну здатність - можливість кардинально змінювати бізнес-модель та інвестиційні пріоритети.

Європейський досвід показує, що успішні стратегії формування інвестиційної стійкості базуються на принципах диверсифікації, гнучкості та інноваційності. Зокрема, німецька модель «Mittelstand» демонструє ефективність малих та середніх підприємств у подоланні кризових ситуацій завдяки гнучкості та локальній інтеграції [5].

Воєнний конфлікт створив комплекс небезпечних викликів для інвестиційної діяльності підприємств Одеського регіону (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація небезпечних викликів для інвестиційної діяльності Одеського регіону

| Тип виклику               | Характеристика                    | Вплив на інвестиції                   |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Прямі воєнні ризики       | Ракетні обстріли, морська блокада | Зупинка проектів, евакуація персоналу |
| Інфраструктурні порушення | Пошкодження портів, енергосистем  | Зростання операційних витрат          |
| Логістичні обмеження      | Блокування морських шляхів        | Переорієнтація торгових потоків       |
| Кадрові втрати            | Мобілізація, еміграція            | Дефіцит кваліфікованих кадрів         |
| Фінансові обмеження       | Обмежений доступ до капіталу      | Скорочення інвестиційних програм      |

*Джерело: складено автором за матеріалом [6]*

Аналіз європейської практики виявляє декілька успішних моделей підвищення інвестиційної стійкості в кризових умовах:

1. Фінська модель «сісу» (sisu) - концепція стійкості, заснована на довгостроковому плануванні та збалансованому ризик-менеджменті. Фінські підприємства традиційно підтримують високі резерви ліквідності та диверсифіковані портфелі.

2. Данська модель «флексик'юріті» - поєднання гнучкості ринку праці з соціальною безпекою, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін без втрати кваліфікованих кадрів.

3. Швейцарська модель інноваційних кластерів - створення екосистем, де підприємства, дослідницькі інституції та фінансові установи тісно співпрацюють, забезпечуючи взаємну підтримку в кризових ситуаціях.

Особливо цінним є досвід країн Балтії щодо економічної трансформації після відновлення незалежності [9]. Естонія, Латвія та Литва успішно залучили значні обсяги іноземних інвестицій завдяки:

- створенню сприятливого інституційного середовища;
- розвитку цифрових технологій;

- інтеграції у європейські ланцюги вартості.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплексну стратегію формування інвестиційної стійкості підприємств Одеського регіону (табл. 2).

Ключові принципи стратегії:

1. Принцип багатовекторності - розвиток різноманітних джерел інвестицій та ринків збуту;
2. Принцип технологічної модернізації - впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності;
3. Принцип мережевої співпраці - створення партнерств між підприємствами, владою та міжнародними організаціями;
4. Принцип сталого розвитку - врахування ESG-критеріїв для залучення відповідальних інвесторів.

Практична реалізація стратегії інвестиційної стійкості потребує створення комплексної системи підтримки:

1. Фінансові механізми:

- розвиток інструментів кредитних гарантій;
- створення регіонального фонду підтримки інвестицій;
- залучення коштів міжнародних фінансових організацій.

2. Інституційні механізми:

- розвиток державно-приватного партнерства;
- створення «єдиного вікна» для інвесторів;
- формування регіональних інвестиційних агентств.

3. Інформаційні механізми:

- розвиток системи раннього попередження про ризики;
- створення цифрової платформи для моніторингу інвестиційного клімату;
- забезпечення прозорості інвестиційних процедур.

Таблиця 2 – Матриця стратегічних підходів до формування інвестиційної стійкості

| Рівень управління | Короткострокові заходи (0-1 рік)                          | Середньострокові заходи (1-3 роки)          | Довгострокові заходи (3-5 років)           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Підприємство      | Створення резервних фондів, диверсифікація постачальників | Розвиток цифровізації, нові бізнес-моделі   | Стратегічні альянси, інноваційний розвиток |
| Регіон            | Координаційні центри, інформаційна підтримка              | Відновлення інфраструктури, кластеризація   | Створення інвестиційних хабів              |
| Держава           | Фінансова підтримка, регуляторні послаблення              | Інституційні реформи, міжнародна інтеграція | Системна модернізація економіки            |

*Джерело: складено автором за матеріалом [9]*

Формування інвестиційної стійкості підприємств Одеського регіону в умовах воєнних та повоєнних викликів потребує комплексного підходу, що поєднує короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегічними змінами.

Основні рекомендації:

1. Для підприємств: розробити плани безперервності бізнесу, диверсифікувати ризики, інвестувати у цифровізацію та розвиток людського капіталу.
2. Для регіональної влади: створити координаційну раду з питань інвестиційного розвитку, розробити програму відновлення інфраструктури, ініціювати створення індустріальних парків.
3. Для центральної влади: забезпечити правову стабільність, розширити програми державних гарантій, активізувати співпрацю з міжнародними донорами.

Успішна реалізація запропонованої стратегії дозволить не лише відновити інвестиційну привабливість Одеського регіону, але й сформувати модель сталого економічного розвитку, стійкого до майбутніх викликів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою математичних моделей оцінки інвестиційної стійкості та створенням системи індикаторів для моніторингу ефективності запроваджених заходів.

#### Список літератури

1. Бланшар О., Саммерс Л. Інвестиційна стійкість в умовах невизначеності: європейський досвід. Європейський економічний огляд, 2023. № 4. С. 15-32.
2. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ: Інформаційно-аналітичне агентство, 2023. 468 с.
3. Європейський банк реконструкції та розвитку. Звіт про перехідну економіку 2023: Стійкість та відновлення. Лондон: ЄБРР, 2023. 156 с.
4. Міністерство економіки України. Стратегія економічного розвитку України до 2030 року. Київ: Мінекономіки, 2023. 89 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів. 3-тє вид. Київ: Наш Формат, 2022. 454 с.
6. Стігліц Дж. Економіка державного сектору. 4-тє вид. Київ: Основи, 2023. 856 с.
7. European Commission. European Green Deal Investment Plan. Brussels: EC, 2023. 67 p.
8. OECD. Building Resilient Economies: Lessons from COVID-19. Paris: OECD Publishing, 2023. 234 p.
9. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2023. Vol. 89, № 1-2. P. 62-77.

Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.



### ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД У ВІДНОВЛЕННІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ПОВОЄННОЇ БОСНІЇ І ГЕРЦЕГОВИНИ

**Радевич Ангеліна Андріївна**

здобувачка групи УААМ-11

Національний університет «Львівська політехніка»  
м. Львів, Україна

Відновлення України після війни – завдання складне та масштабне не лише в інфраструктурному плані. Це також серйозний виклик для системи публічного управління. За останньою оцінкою RDNA4 (Rapid Damage and Needs Assessment, 2024) загальний розмір завданих армією РФ збитків становить 589 млрд дол. США, з них – пряма шкода у розмірі 176 млрд дол. США.

Найбільших руйнувань зазнала соціальна сфера, що в грошовому еквіваленті становить 77,1 млрд дол. США – 43% від загальної суми [6]. А це: житловий фонд, освіта та наука, соціальний захист, охорона здоров'я, культура і туризм – саме ті сфери, управління якими в Україні покладене на органи місцевого самоврядування. Тож відповідно громади постають ключовими одиницями процесу відновлення.

Урядові стратегії регіонального розвитку та європейські програми підтримки, зокрема Ukraine Facility (2024 – 2027), визначають принцип *build back better* як основу для сталого розвитку та наголошують на необхідності зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування [2]. Тобто забезпечення їх необхідними ресурсами та інструментами для ефективного відновлення та подальшого розвитку. Відповідно згадана програма визначає економічний, соціальний, екологічний та територіальний розвиток, активну участь громадян в ухваленні рішень, а також прозорість і підзвітність влади ключовими пріоритетами. А очікуваним ефектом є якісне управління та розвиток і підвищення якості життя в усіх регіонах України.

Досвід Боснії і Герцеговини після війни 1990-х років показав, що домінування міжнародної донорської допомоги не приносить бажаних результатів, коли в країні присутня слабка адміністративна спроможність місцевих органів влади. Через політичну обструкцію в країні деякі з найбільших реформ, що впроваджувались в умовах міжнародного протекторату та суворой політичної обумовленості, були цілком або частково провалені. Такий результат свідчить про недостатнє розуміння донорами наслідків конфлікту. Все це призвело до уповільненого інституційного розвитку країни та низького рівня довіри серед громадян. Боснія і Герцеговина й досі, через 30 років по підписанню мирної угоди, залишається деорганізованою політично, економічно і соціально [1].

Відтак актуальним постає питання: як Україні забезпечити ефективну участь громад у процесах відновлення та уникнути повторення чужих помилок? Аналізуючи досвід повоєнного відновлення інших країн світу, варто звернути увагу, що успішна відбудова можлива тільки в умовах встановлення довготривалого миру. Він має стати запорукою стабільного та сталого розвитку країни. Тож відновлення в умовах війни має бути зосереджено на сферах, які потрібні для оборони та безпеки країни, а також тих, які забезпечують базові умови функціонування громад (відновлення житла та соціальних об'єктів, вирішення інфраструктурних питань тощо).

Опитування, що проводилося у територіальних громадах у травні 2024 р., продемонструвало необхідність реалізації проєктів з відновлення вже на даному етапі війни та готовність органів місцевого самоврядування до їх реалізації: 81,8% опитаних представників 400 українських громад зазначили, що процеси відбудови в громадах мають відбуватися й під час війни, а 69,9% підтвердили, що їх громади готові займатися цим питанням в межах своїх повноважень [3].

Одним із найважливіших завдань для громад є розробка детальних планів відновлення. Вони мають включати як розв'язання нагальних проблем, так і найбільш важливі пріоритети, які будуть сприяти розвитку громад. Ці плани мають стати частиною стратегій розвитку, що стануть ключовими документами для повоєнного розвитку.

Як свідчить досвід багатьох країн світу, процеси соціально-економічного відновлення неможливі без залучення іноземних інвестицій. Яскравим прикладом є Кіпр, який пережив турецьке вторгнення в 1974 р. Він демонструє, що лише після того як власними зусиллями країни було проведено ряд економічних реформ, іноземні інвестори почали вкладати гроші в економіку острова [5]. Відтак економічне відновлення країни почало відбуватись лише у XXI ст. Протилежний приклад Боснія і Герцеговина, куди іноземні донори вливали кошти одразу по закінченню війни.

У процесі повоєнного відновлення ключовим викликом є досягнення балансу між власними зусиллями держави (насамперед громад) та міжнародною допомогою. Українська реформа децентралізації стала прикладом того, що сильні громади є рушіями стійкого відновлення. Саме громади в кризових ситуаціях здатні забезпечити на ближчому до громадян рівні базові послуги та мобілізувати ресурси. Водночас досвід Боснії і Герцеговини вказує на те, що надмірна зовнішня опіка та складна політична архітектура здатні призвести до інституційної слабкості та хронічної залежності країни. Міжнародна підтримка повинна виступати радше каталізатором змін, а не чинити їх.

Для глибшого розуміння потенціалу громад у процесі відновлення доцільно звернутися до поняття адміністративної спроможності. Адміністративна спроможність – це здатність місцевих інституцій ефективно планувати, організовувати та реалізовувати управлінські рішення; забезпечувати громадян якісними послугами та раціонально використовувати ресурси [4]. Сюди можна віднести кадровий потенціал, фінансову автономію, інституційну гнучкість та механізми підзвітності. Порівняння індикаторів адміністративної спроможності (табл. 1) в Україні та Боснії і Герцеговини дає можливість окреслити слабкі і сильні сторони кожної моделі та винести уроки для українського відновлення.

Використання досвіду інших країн дозволяє передбачити можливі проблемні місця в такому складному питанні як повоєнна відбудова країни. Результативність цього процесу сильно залежить від балансу між міжнародною допомогою та внутрішнім потенціалом держави. Україна вже демонструє значні кроки у правильному напрямі: роль громад посилюється, активно розробляються стратегії розвитку, впроваджуються принципи прозорості та підзвітності. Усьому цьому також значно сприяє процес вступу України до Європейського Союзу. Системна робота на місцевому рівні та активне залучення громадян створюють підґрунтя для поступового формування стійких та ефективних моделей управління у післявоєнній Україні.

Таблиця 1 – Порівняння України та Боснії і Герцеговини за допомогою індикаторів адміністративної спроможності

| Індикатор                                       | Україна<br>(після 2022 р.)                         | Боснія і Герцеговина<br>(після 1995 р.)           |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Роль громад у відновленні                       | Зростає, громади активно беруть участь             | Обмежена, громади часто маргіналізовані           |
| Фокус міжнародної допомоги                      | Поступово зміщується на підтримку локального рівня | Тривалий акцент на централізовану підтримку       |
| Залежність від зовнішніх донорів                | Помірна, є спроби зберігати стратегічну автономію  | Висока, інституції часто слабкі без донорів       |
| Політична система                               | Унітарна з успішною децентралізацією               | Складна федеративна структура з етнічними квотами |
| Адміністративна спроможність громад             | Різна, але потенціал зростає                       | Обмежена через політичну фрагментацію             |
| Баланс власних ресурсів та міжнародної допомоги | Активний пошук партнерств, громади – ініціатори    | Зміщений у бік зовнішніх рішень                   |

*Складено автором на основі джерела [4]*

### Список літератури

1. Бойчич-Дзелілович В. Уроки післявоєнного відновлення. Чого Україна і ЄС можуть навчитися на прикладі тридцятирічного відновлення Боснії і Герцеговини. *IPG*. 2024. URL: <https://www.ipg-journal.io/ua/regioni/jevropa/uroki-pisljavoennogo-vidnovlennja-2212/>.
2. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу 2024 - 2027. *ukrainefacility.me.gov.ua*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.
3. DREAM. (2024). Vidnovlennia rehioniv: Zvit pro rezultaty opytuvannia hromad [Restoring the Regions: A Report on the Results of the Community Survey]. DREAM. <https://drive.google.com/file/d/1ufy2P0VWFSvhp2slzfZ-I6MQNBg9bSjC/view> (in Ukrainian)
4. OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>.



5. Orel, Y. (2024). PUBLIC ADMINISTRATION IN POST-CONFLICT RECONSTRUCTION: UKRAINIAN REALITIES AND INTERNATIONAL EXPERIENCE. *Philosophy and Governance*, (2), 1–10. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.01>

6. World Bank; Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. Україна - Швидка Оцінка Завданої Шкоди Та Потреб На Відновлення (RDNA4) : Лютий 2022 - Грудень 2024 (Ukrainian). Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099052925103531065>

## **РОЛЬ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОМПЛЕКСНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

**Разінков Владислав Олексійович**

доктор філософії,  
старший викладач кафедри електропостачання та  
енергетичного менеджменту  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Стійкість енергосистеми виступає ключовим чинником формування комплексної стійкості держави в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення. Енергетична інфраструктура належить до категорії критичної, оскільки безперервність її функціонування забезпечує життєдіяльність усіх секторів держави, зокрема і найбільш важливих в нинішніх умовах, таких як оборонного, економічного, соціального та гуманітарного.

В оборонному вимірі енергетика має вирішальне значення, оскільки без електропостачання неможливе повноцінне функціонування військово-промислового комплексу, що виробляє озброєння, техніку та боєприпаси. Від надійного живлення залежать робота ремонтних заводів, логістичних центрів та складів, які забезпечують армію, також енергетика критично важлива для сучасних технологій ведення війни, систем зв'язку, навігації, управління військами, безпілотних апаратів і кібероборони, будь-які перебої з енергопостачанням у цих сферах створюють ризики втрати оперативного управління, що напряму впливає на боєздатність Збройних сил.

Особливо важливим є забезпечення сталої роботи об'єктів критичної інфраструктури оборонного сектору від систем протиповітряної та протиракетної оборони до військових госпіталів і центрів зв'язку. Перебої в енергопостачанні можуть паралізувати функціонування цих структур, створюючи додаткові вразливості. Саме тому енергетична стійкість оборонного сектору має розглядатися як складова національної безпеки поряд із військовою та інформаційною.

В економічній сфері енергетика визначає функціонування всієї виробничо-економічної системи: промисловості, транспорту, аграрного комплексу, малого та середнього бізнесу, а також фінансової інфраструктури. Зупинка виробничих процесів через відсутність електроенергії призводить до зниження ВВП, втрати експортних можливостей і падіння доходів бюджету, що в свою чергу зменшує фінансові ресурси на оборону та соціальну підтримку.

У гуманітарному вимірі відсутність енергії блокує доступ до медицини, освіти, водопостачання, теплопостачання та засобів комунікації, що створює додаткові ризики для життя і здоров'я населення. Масовані атаки на енергетичну систему України у 2022–2025 рр. продемонстрували, що збереження та відновлення енергопостачання визначає не лише обороноздатність та економічну стабільність, а й психологічну стійкість населення, довіру до державних інституцій та загальну здатність суспільства протистояти кризі.

Варто підкреслити, що удари по енергетичній інфраструктурі були й залишаються складовою психологічної війни, оскільки вони спрямовані не тільки на знищення матеріальних об'єктів, але й на підриг внутрішньої стійкості суспільства. Масовані перебої з електропостачанням не лише блокують роботу оборонного сектору, економіки чи соціальних інститутів, а й безпосередньо впливають на повсякденне життя громадян: обмежують доступ до звичних благ і сервісів, паралізують комунікацію через зникнення мобільного зв'язку та інтернету, формують відчуття ізоляції та невизначеності. Додатковим подразником виступає шумове навантаження від масового використання дизель-генераторів, що у довгостроковій перспективі негативно позначається на психоемоційному стані населення. Сукупність цих факторів робить енергетичні атаки одним із найбільш дієвих інструментів впливу не лише на матеріальну, але й на психологічну стійкість нації.

Стійкість енергосистеми забезпечується комплексом взаємопов'язаних заходів, які дозволяють зберігати безперервність електропостачання критичних об'єктів у разі воєнних загроз або аварій. Фізичний захист об'єктів генерації, передачі та розподілу є базовою передумовою енергетичної безпеки. Сучасний досвід показав застосування декількох типів захисту. Перший тип передбачає швидке спорудження та використання наявних ресурсів: тимчасові загородження, броньовані контейнери для критичних вузлів, мобільні охоронні пункти та укриття для персоналу. Цей підхід забезпечує оперативну базову безпеку, хоча рівень захисту від потужних вибухів залишається низьким. Другий тип фізичного захисту передбачає капітальні споруди, підземні та бетонні сховища для трансформаторів, підстанцій та інших критичних елементів мережі, а також протиударне та вибухозахисне оснащення. Такий захист більш надійний, проте його реалізація потребує часу та значних капітальних витрат. Оптимальною є комбінація обох підходів, тимчасові заходи забезпечують базову безпеку на короткий термін, а капітальні споруди гарантують довгострокову стабільність і високий рівень захисту.

Не менш важливою є децентралізація та резервування, що підвищує стійкість енергосистеми у кризових умовах. Розподілена генерація, зокрема локальні сонячні та вітрові електростанції, дозволяє громадам і стратегічним об'єктам швидко відновлювати електропостачання та зменшує залежність від централізованих мереж. Когенераційні установки, що одночасно виробляють електроенергію та тепло, стабілізують живлення промислових, оборонних і медичних об'єктів та підвищують ефективність використання енергоресурсів. Відновлювальні джерела енергії, такі як сонячні, вітрові та біогазові станції, створюють незалежні локальні потужності, знижують ризик масштабних перебоїв і підвищують гнучкість системи. Системи акумулювання електроенергії (енергоакумулюючі батареї та мобільні накопичувачі) підтримують стабільність напруги, забезпечують безперервне живлення у пікові моменти або під час аварій та дозволяють ефективно використовувати відновлювані джерела енергії. Виклики воєнного часу значно пришвидшили впровадження цих технологій та стимулювали створення нової нормативної бази, що регламентує їх інтеграцію, дозволяючи громадам та стратегічним об'єктам оперативно підключати автономні джерела та резервні мережі.

Ще однією ключовою складовою є диверсифікація джерел енергії та маршрутів постачання, яка зменшує залежність від окремих ресурсів та підвищує гнучкість системи. Це включає підключення до альтернативних постачальників електроенергії та газу, розвиток відновлювальних джерел, інтеграцію в міжнародні енергомережі для взаємної підтримки під час кризових ситуацій.

Окрему роль у забезпеченні стійкості відіграє кіберзахист систем управління. Впровадження сучасних SCADA-систем з багаторівневим захистом, регулярне оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу протидії кібератакам та створення резервних центрів управління дозволяють запобігти блокуванню енергомережі через кібератаки та забезпечують безперервну роботу критичних об'єктів.

Комплексне застосування цих заходів забезпечує багаторівневу стійкість енергосистеми, фізичний захист гарантує безпеку об'єктів, децентралізація та резервування

забезпечують автономність і швидке відновлення, диверсифікація джерел та маршрутів підвищує гнучкість, а кіберзахист підтримує інформаційну безпеку. У результаті створюється надійна система, що одночасно підтримує оборонний сектор, економіку, соціальні та гуманітарні функції держави, підвищує загальну стійкість населення та здатність суспільства протистояти кризовим викликам.

Європейський досвід демонструє, що енергетична стійкість розглядається як складова загальної стратегії resilience – здатності суспільства функціонувати в умовах кризи та швидко відновлюватися після ударів. У країнах ЄС цей підхід реалізується через комплекс механізмів: солідарність між державами, що дозволяє оперативно перекидати ресурси у випадку аварій або перебоїв; спільні резервні системи, які включають централізовані і децентралізовані енергетичні потужності, готові до підключення у кризових ситуаціях; а також програми інтеграції відновлюваних джерел енергії, що підвищують гнучкість та автономність енергетичних мереж.

Для України ключовим кроком стало приєднання до європейської енергетичної мережі ENTSO-E, що не лише посилило інтегрованість країни в єдиний європейський ринок електроенергії, але й забезпечило можливість взаємодопомоги та балансування енергосистеми у разі масштабних загроз або критичних відключень. Це відкриває доступ до спільних резервів, дозволяє використовувати об'єкти суміжних країн для компенсації перебоїв і стимулює розвиток стандартів безпеки та стійкості за європейськими практиками. Крім того, інтеграція ENTSO-E створює передумови для впровадження передових технологій управління енергетичними потоками, модернізації мереж та активного використання відновлюваних джерел енергії, що у поєднанні підвищує національну енергетичну стійкість та здатність протистояти кризовим викликам.

У контексті післявоєнного відновлення енергетична система України не повинна бути відтворена у довоєнному вигляді, оскільки колишня централізована модель не забезпечує необхідного рівня стійкості та гнучкості. Розвиток системи має ґрунтуватися на принципах стійкості, гнучкості та децентралізації, що передбачає поєднання централізованих потужностей із локальними мікромережами та автономними джерелами енергії. Активне використання відновлюваних джерел енергії – сонячних, вітрових, біогазових станцій – дозволяє формувати незалежні локальні потужності, зменшуючи ризик перебоїв у разі руйнування основних магістральних ліній. Розвиток локальних мікромереж забезпечує швидке відновлення електропостачання для критичних об'єктів, громад і стратегічних підприємств, а сучасні системи акумулювання енергії гарантують стабільність напруги та безперервність електропостачання навіть за умов локальних аварій чи атак.

Крім технічного аспекту, такий підхід до відновлення енергетики має значний економічний та соціальний ефект: він стимулює розвиток відновлюваних джерел, створює нові робочі місця, підвищує автономність регіонів та зменшує залежність від імпорتنих ресурсів. Водночас, стійка енергосистема безпосередньо впливає на психологічну стабільність населення, підвищуючи довіру до державних інституцій і відчуття безпеки у повсякденному житті. Таким чином, відновлення енергетики стає не лише технічним чи економічним процесом, а фундаментальним елементом національної стійкості, який інтегрує оборонний, соціальний, економічний та гуманітарний виміри держави.

#### Список літератури

1. Дайджест практик «Енергетична стійкість прифронтових громад: обмін досвідом» *Всеукраїнська агенція інвестицій та сталого розвитку* URL: <http://sdia.org.ua/daidzhest-praktyk-enerhetychna-stiikist-hromad-obmin-dosvidom/>
2. Дугінець, Г., Таран, М.. Енергетична стійкість європейських країн: досвід для України . *Економіка та суспільство*. 2024 № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-118>
3. Енергетична стійкість громад: як Україна впроваджує розподілену генерацію. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=enerhetychna-stiikist-hromad-yak-ukrajina-vprovadzhuje-rozpodilenu-heneratsiyu>.

4. Енергетична стійкість попри виклики. Газета Кабінету Міністрів України *Урядовий кур'єр*. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/energetichna-stijkist-popri-vikliki/>

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **БАЛАНС СИЛ І ПОШУК СТАБІЛЬНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СИСТЕМ ВІД ВЕСТФАЛІЇ ДО СУЧАСНОСТІ**

**Решетніков Віталій Євгенійович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

Міжнародні відносини є особливим виглядом суспільних стосунків і сьогодні розглядаються як система міждержавних і недержавних взаємодій в глобальному, регіональному масштабі або на рівні двосторонніх стосунків. Метою таких взаємодій і відповідно метою міжнародних відносин є створення сприятливих умов для функціонування і розвитку суб'єктів взаємодії (суб'єктів міжнародних відносин).

Як суб'єктів міжнародних відносин розглядають:

- національні держави
- міжнародні урядові і неурядові (недержавні) організації;
- транснаціональні корпорації;
- релігійні об'єднання;
- суспільно-політичні рухи.

Існують різні трактування серед поняття системності в сфері міжнародних відносин. Вітчизняні дослідники розглядають систему міжнародних відносин як конкретно-історичну форму політичної організації міжнародних відносин, яка закріплюється в договорах і угодах і відображає як співвідношення (баланс сил), так і специфіку відносин між державами, які входять у систему.

В якості загальної дефініції поняття “система міжнародних відносин” означає самодостатню та спроможну до саморегуляції систему (комплекс) взаємодії суб'єктів міжнародних відносин на рівні держав, міжнародних організацій та акторів недержавного рівня. При цьому головним системоутворюючим елементом служать саме відносини та інші форми взаємодії як всередині системи (між її компонентами), так поза її межами (відносини з зовнішнім середовищем системи).

Відносини між державами протягом багатьох століть постійно змінювалися. Минуло багато часу перш ніж міжнародні відносини інтегрувалися у всесвітню систему. Багато істориків і теоретиків міжнародних відносин вважають, що остаточно глобальна система міжнародних відносин склалася лише до початку XX століття.

Система міжнародних відносин залежить від тих відносин, які склалися між державами в той чи інший період розвитку людського суспільства. Але ставши важливим чинником світової політики, вона в свою чергу впливала і на розвиток міждержавних відносин і на зовнішню політику окремих країн.

Однією з головних віх у розвитку міжнародних відносин став Вестфальський мирний договір. Він був підписаний після закінчення тридцятирічної війни в Європі і поклав початок принципу державного або національного суверенітету. Створена у слід

система міжнародних відносин стала називатися в літературі і в практиці Вестфальською системою світу. Основою цієї структури стала держава.

Основою системи МВ і головними факторами її стабільного існування є баланс сил, що розуміється як співвідношення військових і економічних потенціалів, політичної ваги і впливу держав, які входять у систему, в першу чергу великих держав, в певний історичний момент часу.

Кожна система МВ характеризується певною стійкістю, яка залежить від рівноваги балансу сил, яке лежить в її основі. Рівновага являє собою такий стан балансу сил, при якому стає неможливим домінування однієї або кількох держав.

У теорії міжнародних відносин виділяють в історичній ретроспективі такі типи систем:

- Вестфальська система виникла у 1648 році після закінчення Тридцятилітньої війни. Її головним досягненням було визнання державного суверенітету та рівності країн у міжнародних відносинах. Це стало фундаментом сучасної дипломатії, адже відтоді саме держава стала основним суб'єктом міжнародної політики.

- Віденська система утвердилася після перемоги над Наполеоном у 1815 році. На Віденському конгресі було закладено принцип балансу сил, а великі держави (росія, Австрія, Пруссія, Велика Британія) створили механізм «концерту Європи», щоб спільно вирішувати суперечки. Ця система забезпечила відносний мир у Європі майже на століття, проте не врахувала національні прагнення народів, що згодом стало причиною революцій і воєн.

- Версальсько-Вашингтонська система сформувалася після Першої світової війни (1919–1923 рр.). Вона передбачала перегляд кордонів у Європі, створення нових держав (Польща, Чехословаччина, Югославія), встановлення суворих умов для Німеччини та заснування Ліги Націй. У той же час у Тихоокеанському регіоні було проведено Вашингтонську конференцію, де домовилися про обмеження морських озброєнь і гарантії територіальної цілісності Китаю. Проте ця система виявилася нестійкою: ображена умовами Німеччина, а також агресивна політика Японії та Італії призвели до Другої світової війни.

- Ялтинсько-Потсдамська система виникла після перемоги антигітлерівської коаліції у 1945 році. Вона базувалася на рішеннях союзників, ухвалених у Ялті та Потсдамі: створення Організації Об'єднаних Націй, поділ Німеччини на окупаційні зони, визначення сфер впливу США та СРСР. Так сформувався дво полюсний світ, у якому розпочалася Холодна війна. Система забезпечила відносну стабільність, але призвела до глобального протистояння двох блоків — НАТО і Варшавського договору. Її розпад відбувся у 1991 році разом із крахом Радянського Союзу.

Таким чином, кожна система міжнародних відносин була спробою створити новий світовий порядок після великих воєн. Вестфальська — започаткувала принципи державного суверенітету, Віденська — баланс сил у Європі, Версальсько-Вашингтонська — новий порядок після Першої світової, а Ялтинсько-Потсдамська — дво полюсний світ після Другої світової війни. Усі вони були тимчасовими й поступалися місцем новим системам разом зі зміною геополітичної ситуації.

У розвитку міжнародних систем можна простежити певну закономірність: кожна нова модель з'являлася як реакція на кризу попередньої і водночас відображала зміну світових лідерів. Вестфальська система закріпила поняття суверенної держави, що стало основою класичної дипломатії. Віденська спиралася на ідею балансу сил і збереження монархічного ладу, чим забезпечила відносний мир у Європі протягом XIX століття. Версальсько-Вашингтонська мала амбітне завдання створити систему колективної безпеки, однак через прорахунки та несправедливі умови для переможених держав вона швидко втратила ефективність. Ялтинсько-Потсдамська система була більш стійкою: попри ідеологічну конфронтацію, вона змогла стримати пряму війну між наддержавами і водночас дала поштовх до розвитку міжнародних організацій.

Важливою рисою всіх систем є те, що вони не були універсальними й остаточними. Вестфальська діяла насамперед у Європі, Віденська ґрунтувалася на інтересах великих монархій, а Версальсько-Вашингтонська і Ялтинсько-Потсдамська — на результатах світових воєн. У ХХІ столітті ми бачимо, що жодна з колишніх моделей не підходить для вирішення сучасних проблем. Глобалізація, економічна взаємозалежність, транснаціональні корпорації, міжнародний тероризм і кліматичні виклики змушують говорити про необхідність нової системи міжнародних відносин, яка базуватиметься не лише на силі держав, а й на спільній відповідальності людства.

Системи міжнародних відносин завжди виникали як результат великих воєн і відображали новий баланс сил між державами. Вестфальська система започаткувала принципи суверенітету й рівності держав, Віденська – баланс сил і «концерт Європи», Версальсько-Вашингтонська намагалася побудувати колективну безпеку після Першої світової, але не витримала випробування часом. Ялтинсько-Потсдамська система забезпечила стабільність у другій половині ХХ ст., проте закріпила поділ світу на два ворожі блоки. Після 1991 року міжнародні відносини вступили в нову епоху, що характеризується багатополярністю й конкуренцією кількох центрів сили.

Отже, розвиток міжнародних систем свідчить, що світовий порядок є мінливим: жодна система не є вічною, і кожна наступна постає на руїнах попередньої, відображаючи зміни у співвідношенні сил, інтересах і потребах людства

Сучасна система міжнародних відносин характеризується взаємозалежністю держав і водночас зростанням нестабільності. Глобалізація призвела до тісного переплетіння економік, технологій і політичних процесів, однак водночас створила передумови для нових викликів – енергетичних криз, міграційних потоків, інформаційних війн і кібератак. Особливу роль відіграють недержавні актори – транснаціональні корпорації, міжнародні організації, рухи громадянського суспільства, які можуть впливати на політичні рішення не менше, ніж уряди.

Війна Росії проти України у 2022 році продемонструвала, що принципи міжнародного права та державного суверенітету, закладені ще Вестфальським миром, залишаються основою світового порядку, але потребують нового механізму захисту. Реакція міжнародної спільноти, санкційна політика ЄС і підтримка України показали, що міжнародна солідарність може стати дієвим інструментом стримування агресії. Україна сьогодні відіграє роль не лише об'єкта, а й суб'єкта формування нової безпекової архітектури Європи.

Отже, історія міжнародних систем показує, що світовий порядок ніколи не є сталим. Кожна епоха створює власну модель взаємодії держав, і кожна наступна система постає як відповідь на кризу попередньої. Сучасний світ потребує нової парадигми міжнародних відносин – такої, що базуватиметься не лише на балансі сил, а й на спільній відповідальності, верховенстві права, повазі до прав людини та колективній безпеці.

Україна, опинившись у центрі глобальних змін, має унікальний шанс стати прикладом держави, яка поєднує боротьбу за суверенітет із утвердженням демократичних цінностей і зміцненням європейської стійкості. Саме через досвід України у ХХІ столітті світ може переосмислити принципи міжнародного порядку – від вразливості до відповідальності, від конфронтації до співпраці, від домінування до солідарності.

Війна також продемонструвала значення інформаційного виміру міжнародних відносин. У сучасному світі медіа, соціальні мережі та технології відіграють таку ж роль, як колись армії чи дипломатичні союзи. Формування глобальної підтримки України стало можливим завдяки ефективній інформаційній політиці, прозорості та довірі. Це ще раз підтверджує, що у ХХІ столітті боротьба точиться не лише за територію, а й за свідомість людей і ціннісні орієнтири.

Нинішній етап розвитку міжнародних відносин можна охарактеризувати як перехід від балансу сил до балансу взаємозалежностей. У світі, де економіка, енергетика, транспорт і технології переплетені між собою, жодна країна не може ізолюватися. Це вимагає нових

принципів глобального управління – таких, що ґрунтуються на взаємній відповідальності, екологічній безпеці, енергетичній стійкості та повазі до прав людини.

Отже, трансформація міжнародних відносин у XXI столітті є не просто зміною балансів сил, а зміною самої філософії міжнародного співіснування. Глобальна спільнота стоїть перед вибором: або побудувати нову систему партнерства і довіри, або зануритися у нову епоху хаосу та конкуренції. Україна, завдяки своєму досвіду боротьби та прагненню до європейських цінностей, може стати прикладом для світу — як держава, що поєднує стійкість, демократію і відповідальність у добу глобальної турбулентності.

#### Список літератури

1. Дейвіс Норман. Європа: історія. Пер. з англ. П. Таращук, О. Коваленко. К.: Основи, 2014. – 1464 с.
2. Статут Організації Об'єднаних Націй від 26 червня 1945 року. URL: [https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/U N%20Charter\\_Ukrainian.pdf](https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/U%20Charter_Ukrainian.pdf).
3. Баланс сил (геополітика). Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. 12 лютого 2024 року URL: <http://surl.li/rtgyj>.
4. Примуш М. В., Осмолівська А. О. Політико-правові аспекти міжнародних конфліктів крізь призму системності в міжнародних відносинах. Політичне життя. 2021. №3. С.109 - 114.

*Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.*



### УГОДА СВІТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ ПРО СУБСИДІЇ НА РИБАЛЬСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Усенко Інна Олександрівна**

доктор філософії,  
головний спеціаліст відділу по роботі з  
адміністративними справами управління з питань  
представництва у судах Юридичного департаменту  
Одеської міської ради

15 вересня 2025 року на сайті Європейської Комісії опубліковані вітання Європейського Союзу (далі - ЄС) щодо довгоочікуваного набрання чинності Угоди Світової організації торгівлі (СОТ) про субсидії на рибальство (далі – угода), що є важливою віхою після двох десятиліть інтенсивних багатосторонніх переговорів. Це є значним кроком вперед у глобальних зусиллях щодо захисту світового океану, оскільки вона спрямована на ліквідацію шкідливих субсидій на рибальство, що зрештою сприятиме створенню більш стійкого та процвітаючого океану для майбутніх поколінь [2].

Угода знаменує собою важливий крок уперед до сталого розвитку океану, забороняючи шкідливі субсидії на рибальство, що є ключовим фактором широкомасштабного виснаження світових рибних запасів [1].

Завдяки обов'язковим та виконавчим положенням, ця знакова угода, як очікується, значно скоротить надмірний вилов риби, забезпечить стале рибальство та сприятиме кращим практикам для прибережних громад у всьому світі. Це також є одним з ключових пріоритетів Європейського океанічного пакту, який окреслює зобов'язання ЄС щодо захисту океану.

Набрання чинності угодою також активує Рибний фонд СОТ, метою якого є допомога країнам, що розвиваються, та найменш розвиненим країнам у впровадженні угоди, покращенні сталості та принесенні користі рибальським громадам у всьому світі. ЄС та його держави-члени є більшістю вкладників до цього важливого фонду [2].

Цільовий фонд Механізму фінансування рибальства СОТ, відомий як Рибний фонд – це добровільний механізм фінансування, створений для підтримки країн, що розвиваються та найменш розвинених (НРС) країн-членів СОТ, які прийняли угоду.

Основними цілями Рибного фонду є:

- надавати технічну допомогу країнам, що розвиваються – членам СОТ, включаючи НРС, у впровадженні ними положень угоди;
- координувати дії з основними партнерами, включаючи Продовольчу та сільськогосподарську організацію ООН (ФАО), Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку, Світовий банк та СОТ, для використання відповідного досвіду, створення синергії, заповнення прогалин та уникнення дублювання [3].

Відповідно до Цілі сталого розвитку ООН 14.6, яка зобов'язує СОТ заборонити субсидії на шкідливе рибальство, угода включає заборону субсидій, що сприяють незаконному, нерегульованому та незареєстрованому (ННН) рибальству, у поєднанні з безпрецедентними положеннями про прозорість.

Додаткове положення забезпечить правила сталого розвитку для субсидій, що впливають на найбільш вразливі запаси, які переловлюються, що зрештою сприятиме більш сталому підходу до управління рибальством.

Угода є першою багатосторонньою торговельною угодою, зосередженою на сталому розвитку, що була укладена на 12-й Міністерській конференції СОТ (МС12) у червні 2022 року та включає:

- заборону державних субсидій на ННН рибальство;
- заборону субсидій на рибальство у нерегульованому відкритому морі;
- заборону субсидій щодо найбільш вразливих запасів;
- положення, що стосуються шкідливої практики зміни прапора рибальських суден на інші юрисдикції;
- розширені положення про прозорість та повідомлення для моніторингу виконання угоди [2].

У 2021 році 35,5% світових рибних запасів були переловлені порівняно з 10% у 1974 році. За оцінками, уряди витрачають 22 мільярди доларів США на рік у вигляді субсидій на розширення риболовних потужностей, що сприяє перевилу, надмірному вилову та іншим практикам, які виснажують рибні запаси та підривають зусилля щодо досягнення сталого рибальства. Крім того, загальні економічні втрати, спричинені ННН рибальством, оцінюються до 50 мільярдів доларів США.

Світовий експорт рибної продукції зріс з 7,9 мільярда доларів США у 1976 році до 192 мільярдів доларів США у 2022 році.

Субсидії дозволяють багатьом рибальським флотам працювати довше та далі в морі, що завдає шкоди морському життю. Вони часто є джерелом нерівності та можуть підірвати економічну життєздатність дрібномасштабного рибальства.

Угода допоможе обмежити шкідливі субсидії та захистити засоби до існування рибальських громад у всьому світі.

Очікувані ресурси, вивільнені від її діяльності, можуть бути перенаправлені на просування та підтримку практик сталого управління рибальством усіма членами СОТ, включаючи членів, що розвиваються та найменш розвинених країн.

Угода заборонить шкідливі субсидії на рибальство для захисту засобів до існування людей та сприяння продовольчій безпеці.

Понад 260 мільйонів людей залежать від риби для своїх засобів до існування.

Забороняючи найгірші форми шкідливих субсидій на рибальство, угода може допомогти обмежити та повернути назад виснаження світових рибних запасів і захистити



засоби до існування громад, які залежать від рибальства для продовольства, доходу та зайнятості.

Обмежуючи шкідливі субсидії на рибальство та забезпечуючи прозорість щодо заходів з управління рибальством, очікується, що угода сприятиме відновленню рибних запасів, ефективному моніторингу рибальських практик, встановленню заходів сталого рибальства та забезпеченню достатнього продовольства та доходів для людей у всьому світі, які залежать від рибальства для своїх засобів до існування.

Угода – це спільні зусилля всіх членів СОТ щодо кращого захисту наших океанів, нашого рибальства та нашого спільного майбутнього.

Для кожної програми субсидій на рибальство члени повинні повідомляти про вид рибальської діяльності, на яку надається субсидія. Інша інформація має бути надана наскільки це можливо». Це така інформація, як: стан запасів у субсидованих рибальствах; контрольні точки, що використовуються для визначення цього статусу; чи ці запаси використовуються спільно з іншими членами, чи управляються RFMO/A; заходи щодо збереження та управління цими запасами; потужність флоту у відповідних рибальствах; назва та ідентифікаційний номер суден, що субсидуються; дані про вилов у цих рибальствах. Крім того, члени також повинні повідомляти список RFMO/A, сторонами яких вони є; будь-які стверджувальні рішення щодо ННН рибальства; заходи, що існують або вживаються для забезпечення виконання та адміністрування угоди; та опис їхнього режиму рибальства з посиланнями на закони, нормативні акти та адміністративні процедури, що стосуються угоди.

Між 2015 і 2023 роками члени СОТ повідомили СОТ про 765 торговельних заходів, що стосуються риби та рибних продуктів, деякі з яких зосереджені на сталому управлінні рибальством. Країни, що розвиваються, та найменш розвинені країни повідомили про 45,8% цих заходів.

Угода СОТ про субсидії на рибальство також доповнить чинні міжнародні угоди та інструменти, які спрямовані на покращення сталості океану. Зокрема, вона доповнює та підсилює Угоду про морське біологічне різноманіття районів за межами національної юрисдикції (BBNJ), прийняту державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2023 році відповідно до Конвенції ООН з морського права.

Нові правила необхідно ефективно впроваджувати на практиці – їх необхідно впроваджувати та контролювати.

Значна частина цієї роботи є технічною та детальною. Вона передбачає обмін інформацією між членами у новоствореному Комітеті з питань субсидій на рибальство. Вона також передбачає можливість для членів угоди коментувати дії один одного [5].

ЄС залишається відданим подальшій боротьбі зі шкідливими субсидіями на рибальство в усьому світі шляхом переговорів щодо додаткових положень на доповнення до цієї угоди першого етапу [2].

Ця угода є вирішальним кроком у забезпеченні того, щоб субсидії на рибальство мали своєю основною метою сталий розвиток та уникали завдання шкоди океанам і рибним запасам, оскільки вони є незамінними для життєдіяльності прибережних громад у всьому світі [4].

Угода є важливим інструментом міжнародного публічного управління, спрямованим на обмеження шкідливих субсидій, що сприяють ННН рибальству й надмірному вилову. Вона передбачає прозорі механізми моніторингу та сприяє збереженню рибних ресурсів, підтримці сталого рибальства та захисту засобів до існування прибережних громад. Угода має стратегічне значення для формування ефективної екологічної політики на глобальному рівні та потребує подальшої підтримки з боку держав для її повноцінної імплементації.

#### Список літератури

|                                                                                                                                                   |    |           |            |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|------------|------|
| 1. Agreement                                                                                                                                      | on | Fisheries | Subsidies. | URL: |
| <a href="https://www.wto.org/english/tratop_e/rulesneg_e/fish_e/fish_e.htm">https://www.wto.org/english/tratop_e/rulesneg_e/fish_e/fish_e.htm</a> |    |           |            |      |

2. EU welcomes entry into force of WTO Agreement on Fisheries Subsidies. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_2093](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2093)
3. Fish Fund at A Glance. URL: <https://www.wtofishfund.org/en/about-us>
4. Putting an end to unsustainable fishing wto agreement on fisheries subsidies. URL: <https://circabc.europa.eu/ui/group/7fc51410-46a1-4871-8979-20cce8df0896/library/abddf218-be2b-46ff-8d21-5e4a6ea80092/details?download=true>
5. The WTO Agreement on Fisheries Subsidies. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/rulesneg\\_e/fish\\_e/fish\\_factsheet\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/rulesneg_e/fish_e/fish_factsheet_e.pdf)

*Публікацію підготовлено в рамках проекту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напрому «Жан Моне» програми Erasmus+.*



## **ДОВІРА ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Уткін Максим Євгенович**

аспірант кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м.Одеса, Україна

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління відбуваються в умовах зростання суспільних викликів, необхідності швидкої адаптації до технологічних, соціальних, управлінських та політичних змін. Ефективне впровадження інновацій у державному секторі неможливе без формування високого рівня довіри між органами влади, громадянським суспільством та іншими інституціями. Довіра виступає передумовою, що визначає сприйняття реформ, їх подальший напрям реалізації, готовність до співпраці, підтримку інновацій та нововведень, розвиток управлінських систем та досягнення сталого розвитку в цілому. Особливого значення формування довіри набуває в умовах цифровізації, відкритого урядування, підвищення прозорості та підзвітності органів влади. Вона характеризується як соціальна цінність, інституційний ресурс, що забезпечує сталість інноваційних процесів і знижує ризики опору змінам. Низький рівень довіри призводить до зниження ефективності управлінської діяльності, формального впровадження технологічних рішень, зниження впливу політик, орієнтованих на суспільні потреби.

Сучасні дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошують, що довіра є основним чинником ефективності та сталості реформ. На рівні ОЕСР зроблено наголос, що уряди повинні приділяти увагу підвищенню рівню надання державних послуг, оскільки, саме їх якість та доступність формують щоденне сприйняття громадянами діяльності держави. Від ефективності, зручності й справедливості цих послуг залежить рівень довіри громадян, а також легітимність публічних інститутів. Також йдеться про те, що якість державних послуг визначає можливість громадян реалізувати свій потенціал та рівень їхньої участі у суспільному житті. Державні службовці повинні постійно впроваджувати інновації, що орієнтовані на створення цінності для громадян і реальне покращення їхнього життя. Йдеться про цифровізацію та автоматизацію управлінських процесів, а також про системне переосмислення ролі публічних інституцій як сервісних структур, відкритих до співпраці, зворотного зв'язку та партнерства з громадянами [1].

У Звіті «Глобальні тенденції урядових інновацій 2024» зазначається, що економічна криза 2008 року, глобальні конфлікти, пандемія COVID-19, продемонстрували критичну важливість гнучких і стійких державних послуг, здатних швидко реагувати на нові виклики.

Уряди, що взяли ці уроки до уваги, виявили спроможність адаптувати свою діяльність до очікувань громадян та інвестують у цифрові рішення, інклюзивні політики та нове покоління публічних служб, які є проактивними, інноваційними та орієнтованими на довіру. Аналогічні підходи представлено у Звіті «Змусити уряд працювати», де один із компонентів зосереджений на розвитку послуг, яким довіряють користувачі та громадськість. Зазначається, що уряди можуть зміцнювати довіру, демонструючи історії успіху та позитивні результати ініціатив державної служби. У Звіті, який ґрунтувався на інтерв'ю з найвищим державним службовцем у 12 країнах, було виявлено, що уряди в усьому світі зосереджуються на наданні високоякісних послуг для зміцнення довіри [1].

Згідно з опитуванням ОЕСР щодо рушійних сил довіри до державних установ, проведеним серед громадян 30 країн-членів, 44 % респондентів висловили низький рівень довіри або повну недовіру до національних урядів, тоді як лише 39 % висловили високу або помірну довіру. Такий розрив свідчить про глибокі проблеми у взаємодії влади й суспільства, а також необхідність системних змін у підходах до публічного управління [2]. Експерти ОЕСР зазначають, що найбільша різниця у рівні довіри спостерігається між тими громадянами, які вважають, що мають реальний вплив на прийняття державних рішень, і тими, хто не відчуває такої участі. Серед тих, хто переконаний у своїй спроможності впливати на політичні процеси та висловлюють довіру уряду – 69 %. За визначенням Генерального секретаря ОЕСР, «забезпечення змістовної та інклюзивної участі громадян, підтримка відкритої інформації та прозорих комунікацій, сприяння інформаційній цілісності та стандартам прозорості в процесах прийняття політики, а також надійні та справедливі державні послуги допоможуть посилити демократичні процеси та, зрештою, зміцнити довіру до уряду» [2].

Один з успішних кейсів інновацій у сфері публічного управління має Австралія, яка запустила міжурядовий каталог практик. Це цифрові платформи, що орієнтовані на ефективний обмін інформацією між державними установами, бізнесом і науковими організаціями. Цей проєкт демонструє, як відкритість даних та цифрова взаємодія можуть зміцнювати довіру громадян до держави, підвищувати якість послуг і створювати нові можливості для інноваційного розвитку. Каталог даних надає державним службовцям і партнерам централізований доступ до понад 59 000 наборів даних, що зберігаються в урядових відомствах Австралії. Платформа створює єдину точку входу для пошуку, запиту та використання даних у межах державного сектору, забезпечуючи прозорість, підзвітність і міжвідомчу взаємодію. Відповідно до урядової концепції, платформа має чотири стратегічні цілі:

1. сприяти виявленню, доступу та використанню урядових даних шляхом об'єднання активів даних від різних департаментів і агентств, що беруть участь, в один каталог із можливістю пошуку;
2. підвищувати ефективність і забезпечувати співпрацю між відомствами за рахунок зменшення зайвих запитів на дані та оптимізації процесів виявлення та запитів даних;
3. сприяти прозорості та підзвітності, роблячи дані, що зберігаються урядом Австралії, більш помітними та доступними для громадськості;
4. відкривати нові можливості для інновацій, надаючи бізнесу, дослідникам і розробникам видимість даних, необхідних для створення нових послуг, продуктів і дослідницьких проєктів [2].

Нова Зеландія запроваджує оновлену кліматичну стратегію, яка відображає сучасний підхід до державного управління інноваціями у сфері сталого розвитку. Її концептуальне підґрунтя базується на п'яти ключових стовпах: розвитку стійкої інфраструктури та громад, створенні надійних ринкових механізмів для підтримки кліматичного переходу, розширенні доступу до чистої енергії, стимулюванні кліматичних інновацій як рушія економічного зростання, а також просуванні природоорієнтованих рішень. Зобов'язання уряду щодо скорочення чистих викидів парникових газів на 50% до 2030 року та досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року супроводжуються низкою

інституційних і технологічних інновацій. Зокрема, уряд запроваджує справедливе ціноутворення на викиди, інвестує у розвиток відновлюваних джерел енергії, розширює мережу зарядних станцій для електромобілів та створює сприятливі умови для приватних інвестицій у кліматичні рішення. Важливою рисою цієї політики є орієнтація на доказовість, довіру та партнерство [2].

Одним із показових прикладів цифрових інновацій у сфері публічного управління є досвід Департаменту урядового актуарію (Government Actuary's Department, GAD) Великої Британії, який застосував штучний інтелект для аналізу суспільних консультацій. Цей підхід став частиною ширшої стратегії цифрової трансформації уряду, спрямованої на підвищення ефективності аналітичних процесів, прозорості ухвалення рішень та зворотного зв'язку із громадськістю. GAD використав програмне забезпечення на основі штучного інтелекту для класифікації та аналізу близько 120 відповідей на консультаційний запит центрального урядового департаменту, що в загальному обсязі становило понад півмільйона слів. Система групувала респондентів за галузевим принципом, а потім ідентифікувала основні теми, позиції та аргументи у межах кожної категорії [2].

У Звіті ОЕСР «Результати опитування ОЕСР щодо драйверів довіри до державних установ – 2024» підкреслюється, що довіра громадян до державних інституцій є пріоритетним фактором ефективного публічного управління, легітимності політичних рішень та успішного впровадження реформ. Для зміцнення довіри уряди мають реалізовувати системні заходи, спрямовані на покращення взаємодії з громадянами, підвищення прозорості управлінських процесів і розвиток інклюзивних комунікаційних стратегій. ОЕСР наголошує, що активна й інклюзивна взаємодія з громадянами сприяє розвитку «навичок для демократії» та формуванню культури довіри. Урядам рекомендується створювати сталі механізми участі населення в ухваленні рішень. Важливим є також чітке визначення ролі дорадчої та прямої демократії, щоб громадяни розуміли межі впливу своїх дій і водночас відчували значущість власного внеску у формування політики [3].

Так, за даними, наведеними у цьому Звіті, у листопаді 2023 року 44% громадян у країнах ОЕСР мали низьку довіру до національного уряду або не довіряли йому взагалі. При цьому спостерігаються значні відмінності між країнами та соціально-демографічними групами. Незважаючи на загальні занепокоєння щодо зростання вартості життя та конфліктних ситуацій у Європі та на Близькому Сході, загальний рівень довіри з 2021 року знизився лише помірно. Проте серед жінок та осіб із нижчим рівнем освіти спостерігалось більш відчутне зниження – приблизно на 5 процентних пунктів, що підкреслює необхідність адресної політики для зміцнення довіри у вразливих групах населення [3].

ОЕСР визначає, що сучасні уряди мають посилювати свою інституційну надійність, підзвітність та готовність до кризових ситуацій, особливо з глобальними наслідками. Це створить підґрунтя для формування відповідального, передбачуваного та прозорого управління, що зміцнить суспільну довіру. Також, одним із центральних висновків доповіді є необхідність підтримки комунікації, заснованої на фактичних даних та підвищення грамотності серед громадян. Урядам рекомендується інвестувати у відкриту перевірку даних, активніше пояснювати суспільству логіку управлінських рішень і демонструвати реальний вплив політичних реформ на життя людей. Йдеться про підтримку незалежних і різноманітних ЗМІ, а також розвиток інформаційної культури, що вплине на підвищення рівня довіри до урядів та формування стійкості демократичних інститутів [3].

Для України, яка перебуває на етапі трансформації системи державного управління, цифрового врядування, публічних послуг і відкритих даних, питання інституціоналізації довіри як управлінського принципу набуває особливого значення. Зростання ролі громадянського суспільства, участі громад у прийнятті рішень і міжсекторального партнерства вимагає переосмислення ролі довіри як чинника успішної інноваційної політики у публічному секторі.

### Список літератури

1. Johnstone R. OECD identifies five key government innovation trends. Global Government Forum. January, 31, 2025. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/oecd-identifies-five-key-government-innovation-trends/>
2. News roundup: OECD urges governments to do more to improve trust, Australia launches cross-government data catalogue. July, 18, 2024. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/news-roundup-oecd-urges-government-to-do-more-to-improve-trust-australia-launches-cross-government-data-catalogue/>
3. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results. OECD Report. July, 10, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results\\_9a20554b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html)

## ТУРИЗМ ЯК РЕСУРС ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НАСЕЛЕННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Романюк Ірина Анатоліївна**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри туризму та економіки  
Криворізький державний педагогічний університет  
м. Кривий Ріг, Україна

Туризм у сучасних умовах війни та повоєнного відновлення України набуває нових змістових акцентів і значення. Якщо у мирний час він здебільшого сприймався як сфера економіки, індустрія відпочинку та культурної комунікації, то нині все очевидніше проявляється його соціальна, психологічна та навіть терапевтична роль. В умовах збройної агресії, викликів небезпеки і масштабних руйнувань, що зачепили кожную українську громаду, туризм виступає чинником формування стійкості населення, допомагає долати наслідки воєнних травм та відкриває перспективи для відновлення не лише економічної, а й соціокультурної структури суспільства [1]. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2023 році внутрішні туристичні потоки скоротилися майже удвічі порівняно з довоєнним періодом, проте зросла популярність локальних подорожей у межах безпечних регіонів: на Львівщині кількість внутрішніх туристів перевищила 2,5 млн осіб, а в Закарпатті – близько 1,2 млн, що свідчить про потребу населення у зміні середовища навіть у кризовий час.

Воєнні реалії в Україні створили безпрецедентний рівень психологічного тиску на населення. Постійні повітряні тривоги, загроза обстрілів, втрати близьких, руйнування житла та інфраструктури породжують відчуття тривожності, безсилля та емоційного виснаження. За оцінками Міністерства охорони здоров'я, понад 60 % українців відчули погіршення психоемоційного стану з початку повномасштабної війни, а близько 30 % потребують психологічної підтримки. У цьому контексті туризм, навіть у короткотривалих та локальних формах, стає ресурсом психологічної допомоги. Внутрішні подорожі до відносно безпечних регіонів, наприклад у Карпати, на Поділля чи у Закарпаття, дають змогу людям бодай на короткий час змінити середовище, відволіктися від постійного стресу та отримати нові позитивні емоції. Психологи наголошують, що саме зміна обстановки, контакти з природою та фізична активність є ефективними способами зниження рівня тривожності та відновлення емоційної рівноваги. Показовим є приклад створення у 2023 році програм «психологічних турів» для переселенців на Прикарпатті, що включали походи у гори, відвідування екоферм і майстер-класи, які поєднували дозвілля з відновленням емоційного стану.

Після завершення війни значна частина українського населення зіткнеться з посттравматичними стресовими розладами (ПТСР), психологічними травмами, депресіями та емоційним вигоранням. За оцінками ВООЗ, від 15 до 25 % українців можуть мати симптоми ПТСР. У цьому випадку туризм може стати ключовим елементом програми післявоєнної реабілітації. Практика багатьох європейських країн, що пережили війни та кризові потрясіння, свідчить про ефективність використання туризму як соціального та терапевтичного ресурсу. Наприклад, у країнах Балканського регіону після військових конфліктів 1990-х років активно розвивалися оздоровчі та рекреаційні програми, спрямовані на психологічну інтеграцію громад. У Хорватії держава профінансувала понад 50 санаторіїв та оздоровчих центрів, що приймали ветеранів війни разом із сім'ями, а у Боснії і Герцеговині створювали спеціальні туристичні маршрути, орієнтовані на ресоціалізацію молоді. Україна може адаптувати ці підходи до власних реалій, інтегруючи туризм у систему національної програми психологічної та соціальної реабілітації.

Важливою функцією туризму у воєнний та післявоєнний час є збереження та відновлення національної ідентичності [2, с. 52]. Культурний і історичний туризм стає простором осмислення минулого та переосмислення теперішнього. Відвідування місць пам'яті, музеїв війни, історичних маршрутів сприяє формуванню колективної пам'яті та відчуття належності до єдиної нації. В Україні цей процес уже розпочато: у 2022-2024 рр. понад 1,5 млн відвідувачів побували у Національному музеї історії України у Другій світовій війні, а у 2023 році в Києві відкрили кілька виставкових проєктів, присвячених російсько-українській війні. Це, своєю чергою, підсилює психологічну стійкість, адже людина відчуває свою причетність до великої спільноти, що має силу вистояти та відбудуватися. Туристичні практики у цьому контексті виконують не лише освітню, а й психотерапевтичну функцію, допомагаючи прожити травматичний досвід через пізнання історії, героїчних сторінок боротьби та культурних надбань [3, с. 202].

Окремої уваги заслуговує роль туризму для дітей, молоді та військовослужбовців. Для молодшого покоління туристичні поїздки, освітні екскурсії, літні табори можуть стати дієвим способом ресоціалізації після воєнних травм. За даними Міністерства освіти і науки України, у 2023 році близько 100 тисяч дітей та підлітків взяли участь у програмах літнього відпочинку з елементами культурно-освітнього туризму, значна частина з яких була реалізована у Львівській, Івано-Франківській та Хмельницькій областях. Для ветеранів та їхніх сімей туристичні поїздки, оздоровчі маршрути та санаторно-курортні програми можуть бути складовою психологічної реабілітації. В Україні вже існують приклади інтеграції туристичних практик у програми для ветеранів: у 2023 році в Карпатах було реалізовано проєкт «Гори для героїв», у межах якого понад 500 військових і членів їхніх родин відвідали туристичні маршрути, брали участь у спортивних походах та арт-терапевтичних заходах.

Суттєвим є і вимір цифровізації туризму, яка навіть під час війни відкриває нові можливості для українців. Онлайн-екскурсії, віртуальні музеї, цифрові тури з використанням VR та AR технологій дозволили зберегти доступ до культурної спадщини навіть тоді, коли фізичні подорожі були небезпечними. За даними Українського культурного фонду, у 2023 році понад 200 тисяч користувачів скористалися онлайн-турами музеїв та культурних об'єктів України. Це не лише підтримало інтерес до туризму, а й стало способом психологічної підтримки для переселенців та українців за кордоном, які могли зберігати зв'язок із батьківщиною через цифрові канали.

Не менш важливим є розвиток волонтерського та соціально відповідального туризму. У багатьох громадах з'явилися ініціативи, коли туристи не лише подорожували, але й брали участь у відбудові зруйнованих шкіл, облаштуванні шелтерів, відновленні екостежок [4, с. 23]. Такі практики, відомі у Європі як «voluntourism», в Україні набули особливої актуальності. Наприклад, у Чернігівській області у 2023 році було організовано проєкт «Подорожуй і допомагай», у межах якого туристи поєднували відпочинок з

волонтерською діяльністю у громадах, постраждалих від окупації. Це створює синергію туризму та громадянського суспільства, підсилюючи і соціальну, і психологічну стійкість.

Міжнародна підтримка українського туризму також є стратегічним фактором відновлення. Європейський Союз уже започаткував низку програм грантової та експертної допомоги для українських туристичних організацій, зокрема через ініціативу European Travel Commission та Програму «Горизонт Європа». У 2023 році понад 30 українських туристичних стартапів отримали фінансування на розвиток цифрових продуктів, маркетингових кампаній та освітніх програм. Така інтеграція у європейський туристичний простір створює умови для більш швидкої адаптації до стандартів ЄС та посилює позитивний імідж України.

Важливим напрямом у контексті післявоєнного відновлення є роль туризму у відбудові територій, що постраждали від бойових дій. Відновлення туристичної інфраструктури, створення нових екологічних та культурних маршрутів, залучення місцевих мешканців до розвитку туристичного бізнесу може стати каталізатором економічного й соціального піднесення регіонів [5]. Показовим є досвід Хорватії, де після закінчення війни 1990-х років саме туризм сприяв відродженню прибережних територій: вже через 10 років після завершення конфлікту країна змогла відновити до 70 % довоєнних туристичних потоків. Для України відбудова територій на основі сталого туризму може стати ключем до інтеграції в європейський ринок і створення привабливого середовища для інвестицій.

Не менш важливим є міжнародний імідж України, який у повоєнний період значною мірою формуватиметься через туризм. Візити іноземних туристів, міжнародні культурні події, фестивалі, спортивні змагання та проекти культурної дипломатії здатні показати світові не лише біль і втрати, але й силу, стійкість та здатність українського суспільства відновлюватися [6]. За дослідженнями Європейської туристичної комісії, країни, які після криз робили ставку на туристичний імідж, відновлювали інвестиційний клімат на 25-30 % швидше. Таким чином, розвиток туризму в Україні у довгостроковій перспективі є не лише соціальним і культурним завданням, а й інструментом міжнародної репрезентації та стратегічної комунікації, який здатен зміцнити позиції держави на глобальній арені.

Таким чином, туризм у сучасних українських реаліях виходить за межі суто економічної категорії й перетворюється на багатофункціональний ресурс. Він одночасно виконує психологічну, соціальну, культурну та економічну функції. Туризм допомагає зберігати психічне здоров'я під час війни, стає інструментом психологічної реабілітації у післявоєнний період, сприяє відновленню національної ідентичності, формує колективну пам'ять і зміцнює соціальну стійкість. Одночасно він відкриває можливості для економічного відновлення та інтеграції України в європейський простір. Відтак розвиток безпечного внутрішнього туризму, створення спеціальних програм реабілітаційного, оздоровчого та культурного туризму, а також залучення міжнародних партнерів до відбудови туристичної галузі мають стати стратегічними пріоритетами для державної політики. У цьому сенсі український досвід формування стійкості через туризм може не лише інтегруватися у європейські практики, а й стати прикладом для інших країн, які стикаються з кризами та викликами небезпеки.

#### Список літератури

1. Зубар І.В., Дзевелюк М.В. Перспективні напрямки менеджменту у розвитку військового туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3771/3806>
2. Петрушенко М.М. Науково-методичні засади визначення економіко-екологічних збитків туризму внаслідок російської війни проти України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2. С. 47-58.
3. Кізюн А., Телень В. Адаптивний туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в*

умовах євроінтеграційних та військових викликів. II-ий Міжнародний науково-практичний форум. Львів: «Камула», 2024. С. 197-204.

4. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2 (6). С. 20-25.

5. Слатвінська Л.А., Збиранник О.М., Тельпіс В.В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. Вип. 75. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6138/6080>

6. Шикіна О., Нижниченко Я., Ремігійло І. Організаційно-економічні засади дослідження процесу кооперації у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-39>

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



## ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВІ СУБ'ЄКТИ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Середа Тетяна Сергіївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку територіальних громад та створенні основи для сталого соціально-економічного зростання. У складних умовах війни вони стають ключовими акторами у відбудові громад, організації допомоги постраждалим та підтримці внутрішньо переміщених осіб. На частині території України тривають активні бойові дії, а окуповані райони поступово звільняються Збройними Силами України. Цей процес супроводжується значними руйнуваннями інфраструктури, соціальних об'єктів і житлового фонду, що вимагає комплексного підходу до відновлення звільнених територій, повернення нормального життя та забезпечення базових потреб населення.

Сьогодні особливо гостро стоїть питання відновлення зруйнованого та пошкодженого житла, інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення комунальних служб, культурно-історичної та архітектурної спадщини, зруйнованих енергетичних мереж та автошляхів. Ці проблеми потребують негайного вирішення та скоординованих дій на всіх рівнях влади. У цьому контексті органи місцевого самоврядування виступають не лише виконавцями державної політики, а й ініціаторами локальних рішень, які враховують специфіку кожної громади. Вони мають безпосередній контакт із населенням, що дозволяє оперативно реагувати на потреби мешканців та ефективно розподіляти наявні ресурси.

Правові засади місцевого самоврядування в Україні визначаються у Конституції України, законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про органи самоорганізації населення», «Про правовий режим воєнного стану», галузевому законодавстві, підзаконних нормативно-правових актах, що приймаються на їх основі, а також в актах органів місцевого самоврядування, які приймаються ними у межах компетенції.



Від початку повномасштабного вторгнення повноваження органів місцевого самоврядування зазнали суттєвих змін і трансформацій, зумовлених необхідністю оперативного реагування на нові виклики, що відображено у Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії РФ, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року № 473, Порядку поводження з відходами, що утворились у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2022 року № 1073 та Порядку виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року № 474.

Прийнятий 9 липня 2022 року Закон України № 2389 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» визначив основні засади відновлення та розвитку регіонів і громад, а органи місцевого самоврядування – одним із суб'єктів державної регіональної політики [1].

14 жовтня 2022 року постановою Кабінету Міністрів України № 1159 затверджено Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них. Згідно даної постанови, виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради самостійно або із залученням фахівців підприємств, установ та організацій розробляє Програму комплексного відновлення території територіальної громади (її частини), враховуючи при цьому державні інтереси та інтереси суміжних територіальних громад [2].

Невід'ємною складовою програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) є план реалізації такої програми, який включає перелік та зміст заходів, їх відповідальних виконавців, строки та індикатори їх реалізації, а також джерела фінансування [2].

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, нестачі кваліфікованих кадрів, значного обсягу руйнувань та постійних безпекових загроз органи місцевого самоврядування змушені шукати нові підходи до управління відновленням. Одним із таких підходів є стратегічне планування на основі принципів сталого розвитку, що передбачає не просто реконструкцію зруйнованого, а модернізацію території з урахуванням екологічних, соціальних і економічних чинників.

З огляду на масштаб руйнувань, які завдала війна, органи місцевого самоврядування мають зосередитися не лише на відновленні «до стану, що був», а й на створенні умов для трансформації – переходу до більш стійкої, сучасної та адаптивної моделі розвитку.

З метою вирішення питання фінансування проєктів відновлення, 15 листопада 2022 року постановою Кабінету Міністрів України № 1286 розпочато реалізацію експериментального проєкту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури. Ключовими учасниками експериментального проєкту є сільські, селищні, міські ради або їх виконавчі органи (військові адміністрації населених пунктів у разі їх утворення).

Пунктом 12 вищезазначеної постанови № 1286 визначено, що фінансове забезпечення заходів з реалізації експериментального проєкту здійснюється за рахунок міжнародної технічної поворотної або безповоротної фінансової допомоги міжнародних організацій в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних

держав, міжнародних організацій, донорських установ, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством [3].

Впровадження Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відновлення (DREAM) стало важливим кроком у створенні прозорості, підзвітності та ефективної моделі взаємодії всіх учасників процесу відбудови. Ця система не лише дозволяє вести облік зруйнованих і пошкоджених об'єктів, а й забезпечує централізований моніторинг реалізації відновлювальних заходів, контроль за фінансовими ресурсами та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки DREAM посилюється спроможність органів місцевого самоврядування, підвищується ефективність розвитку територіальних громад та з'являються додаткові можливості для залучення інвестицій і донорських коштів.

16 травня 2023 року в парламентському Комітеті з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування представники Програми USAID DOBRE представили План дій з розробки Програм комплексного відновлення областей або територій територіальних громад (їх частин), який включає чіткі алгоритми розроблення таких Програм, але наповнювати їх конкретним змістом мають самі громади. Саме від їх активності буде залежати першочерговість виконання проєктів для задоволення потреб громад на конкретних територіях [4, с. 120].

В Україні кілька територіальних громад вже реалізують Програми комплексного відновлення, що є відповіддю на виклики, пов'язані з наслідками військових дій та зруйнованою інфраструктурою. Так, Бучанська міська територіальна громада Київської області з перших днів повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України опинилась в епіцентрі бойових дій. Прямі збитки громади, за оцінками експертів KSE та Rebuild.UA, становлять 254,5 млн доларів США, а прямі та непрямі втрати від військових дій на території громади, за попередніми оцінками, сягають 661 млн. доларів США. З метою реалізації заходів з відновлення та подальшого економічного розвитку розроблено Програму відновлення Бучанської міської територіальної громади «VDOMA KRASHCHE» на 2022-2027 роки. Фінансування заходів Програми передбачається за рахунок: коштів державного та місцевих бюджетів в рамках кошторисних призначень, а також та залучення коштів інших джерел, дозволених законодавством України [5].

Оскільки більшість повноважень щодо підготовки та реалізації програм відновлення делеговано саме на рівень органів місцевого самоврядування, їх спроможність до стратегічного планування, адміністрування проєктів, залучення партнерів та забезпечення інклюзивності процесу набуває критичного значення. Саме громади виступають рушієм перетворень, які мають відбуватись не лише у площині відновлення інфраструктури, але й у розбудові нової якості життя – з безпекою, економічною стабільністю, доступом до послуг і широкими можливостями для самореалізації громадян.

Отже, органи місцевого самоврядування посідають особливе місце в системі суб'єктів відновлення територій, що зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій, зважаючи на низку ключових чинників.

По-перше, саме ці органи є найближчими до потреб та проблем конкретної громади, а тому першими реагують на виклики, пов'язані з пошкодженням або знищенням об'єктів життєзабезпечення, житлового фонду, інженерної, транспортної, соціальної та гуманітарної інфраструктури. Їхня діяльність безпосередньо впливає на швидкість та якість відновлення нормального життя у постраждалих населених пунктах.

По-друге, на місцевому рівні органи самоврядування наділені комплексом повноважень, які забезпечують реалізацію завдань з розробки, планування, координації та фінансування заходів відновлення. Зокрема, до їх компетенції належать: участь у створенні

програм комплексного відновлення територій; забезпечення інформаційно-аналітичного, організаційного та матеріально-технічного супроводу реалізації таких програм; визначення першочергових потреб населення; формування проєктів із залученням державного, місцевого та міжнародного фінансування; а також координація роботи з іншими суб'єктами — державними органами, міжнародними партнерами, приватним сектором.

Таким чином, органи місцевого самоврядування виступають не лише інструментом реалізації державної політики відновлення, а повноцінними суб'єктами трансформаційних процесів, відповідальними за формування нової моделі розвитку територій – більш сталої, безпечної, інклюзивної та орієнтованої на потреби людей.

#### **Список літератури**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій № 2389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n7>.
2. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 р. № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF>.
3. Про реалізацію експериментального проєкту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури : постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2022 р. № 1286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1286-2022-%D0%BF?lang=en#Text>.
4. Пирога І.С., Пирога М.І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану : Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Випуск 77: частина 1, 2023. – С. 117-123.
5. Програма відновлення Бучанської міської територіальної громади «VDOMA KRASHCHE» : рішення Бучанської міської ради від 20.09.2022 № 3151-33-VIII. URL: <https://bucha-rada.gov.ua/content/perelik-diyuchyih-miscevyh-cilovyh-program>.

### **МІСЬКИЙ ТУРИЗМ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РОЛЬ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ**

**Смаглюк Анна Андріївна**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва

**Момот Аліна Анатоліївна**

аспірантка кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інститут державного управління»

ХНУ імені В.Н. Каразіна

м. Харків, Україна

Сучасний етап розвитку міського туризму в світі характеризується необхідністю адаптації до нових соціально-економічних умов, що виникли внаслідок глобальних криз: пандемії COVID-19, економічних потрясінь, кліматичних викликів і, що особливо актуально для України – воєнних дій. У таких умовах міста, як важливі центри туристичного тяжіння, зіштовхуються з новими викликами у забезпеченні доступності, мобільності та комфорту для туристів, зокрема через ефективність роботи міського пасажирського транспорту в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Міський транспорт є одним із ключових факторів конкурентоспроможності туристичного продукту міста. Якість, екологічність, зручність, доступність до туристичних об'єктів, безпека і цифрова підтримка транспортної системи істотно впливають на вибір туристами напрямку, тривалість перебування, повторні візити та загальний рівень задоволеності.

Водночас у посткризовий період муніципалітети стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнює модернізацію транспортної інфраструктури. Виникає потреба у пошуку інноваційних, сталих моделей поєднання розвитку туризму й міського транспорту.

Проблема вразливості туризму до кризових явищ – таких як епідемії, терористичні загрози, економічні потрясіння чи війни – широко досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Особливу увагу в контексті нашого дослідження заслуговують праці М. Метревелі та Д. Дж. Тімоті, присвячені впливу війни 2008 року в Грузії на туристичні потоки, дослідження І. Шамари та М. Савченка, що розглядають наслідки сирійського конфлікту для країн Близького Сходу, а також аналітика Л. Ткачук щодо геополітичної нестабільності, та дослідження Є. Бортникова і Р. Олексенка, що осмислюють кризу, спричинену пандемією COVID-19 [3, с. 612].

Однак у цих дослідженнях не завжди належно акцентується увага на системоутворюючій ролі міського пасажирського транспорту як критичної інфраструктури, що забезпечує життєздатність туристичної галузі в кризових та посткризових умовах. Саме міський транспорт часто стає тією ланкою, яка або полегшує відновлення туристичних потоків, або, навпаки, ускладнює його при занепаді. Доступність, безпека, регулярність і цифрова адаптованість міських перевезень виступають не лише як додаткові послуги, а як необхідна передумова для нормального функціонування міського туризму.

У сучасному світі важко знайти людину, яка б не стикалася з поняттям «туризм». Хоча спочатку це явище розглядалося лише як форма мандрівки задля відпочинку, поступово туризм трансформувався у повноцінну галузь економіки. Сам термін «туризм» має французьке походження (*tourisme* – від *tour*, тобто «подорож»), і вперше з'явився у XVIII столітті. Зі зростанням економіки та попиту на подорожі виникла потреба в інфраструктурі, яка б забезпечувала комфорт і доступність пересування – як для мешканців, так і для гостей міст.

За даними Асоціації туризму США, у 2024 році світова індустрія туризму досягла рекордного внеску в глобальний ВВП, склавши \$11,1 трлн, що становить 10% світової економіки. Це на 12,1% більше порівняно з попереднім роком і на 7,5% перевищує попередній рекорд, встановлений у 2019 році. Цей сектор підтримує майже 348 мільйонів робочих місць по всьому світу, що на 13,6 мільйона більше, ніж у 2019 році [6].

Важливо, що критично знаковим для ефективного функціонування туристичних потоків відіграє міський пасажирський транспорт, зокрема його інфраструктура, зручність, безпека та комфорт. Наприклад, у Парижі, який у 2024 році прийняв понад 40 мільйонів туристів, система громадського транспорту (метро, автобуси, трамваї) забезпечує понад 10 мільйонів поїздок щодня, дозволяючи гостям міста легко пересуватися між культурними пам'ятками, торговими зонами та об'єктами дозвілля [4]. У Токію, який стабільно входить у п'ятірку найвідвідуваніших міст світу, розвиток туристичної інфраструктури тісно пов'язаний із високотехнологічною системою метро та залізниць, які обслуговують понад 13 мільярдів пасажирів на рік [5].

У Лондоні туристичне управління міста у 2024 році підрахувало, що понад 75% туристів використовують громадський транспорт, а розширення нічних маршрутів метро та автобусів після пандемії сприяло зростанню доходів від нічного туризму на 18% [7]. У Барселоні міський транспорт не лише забезпечує комфортне пересування туристів, а й регулює потоки, запобігаючи перенасиченню історичних центрів, що є ключовим аспектом стійкого туризму.

Таким чином, інвестиції в громадський транспорт – це не лише інфраструктурні проекти, а й стратегія підтримки туристичного сектору, яка безпосередньо впливає на його дохідність, якість туристичного досвіду та сталий розвиток міст.

Якби не війна, з високою вірогідністю інтерес до українських міст з боку туристів стабільно також би зростав. Основні туристичні хаби – Київ, Львів, Одеса, Харків – продовжували б формувати бренд України на міжнародному рівні та притягувати до себе внутрішніх туристів. Адже, до повномасштабної війни в Україні (до 2022 року) українські міста демонстрували поступове зростання туристичного потенціалу, особливо в контексті міжнародного туризму. А внутрішній туризм і сьогодні відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку західних регіонів, зокрема завдяки історичним пам'яткам, культурним подіям, гастрономічному туризму та ін. [2, с. 337].

Саме тому, що сьогодні, що у повоєнний період, важливе місце у формуванні та збільшенні обсягів вітчизняного туристичного продукту посідає міський пасажирський транспорт, який може стати не лише засобом пересування, а й ключовим елементом туристичного сервісу.

Ефективна координація між різними видами транспорту, розвиток інфраструктури, сприяння інтермодальному транспорту та впровадження цифрових технологій сприятимуть формуванню ефективної транспортної системи. Це дозволить туристам легко орієнтуватися у місті, швидко діставатися до об'єктів культурної спадщини, готелів, ресторанів і розважальних зон. Таким чином, якість і доступність міського, зокрема громадського транспорту, безпосередньо впливатимуть на враження від подорожі, конкурентоспроможність міст як туристичного напрямку та якості туристичних послуг в цілому.

До того ж, європейський та глобальний досвід доводить, що туризм має значний потенціал до відновлення в умовах посткризової трансформації, зокрема й після збройних конфліктів. Прикладом слугують успішні практики Хорватії, Кіпру, Боснії і Герцеговини, Ізраїлю, Грузії та інших країн, де туристична галузь стала важливим фактором економічного відродження [1, с. 29]. Цей досвід не може бути механічно перенесеним на українські реалії, адже війна в Україні за масштабами, тривалістю та руйнівним впливом не має аналогів у новітній історії. Водночас міжнародні кейси слугують цінним джерелом для формування стратегій, які Україна може адаптувати на власному шляху відновлення туризму.

З огляду на непередбачуваність економічних умов і рівень збереженості інфраструктури у повоєнний період, наразі передусім актуальним є аналітичне осмислення зарубіжного досвіду, формування візії повоєнного туристичного розвитку та визначення пріоритетних напрямів політики у цій сфері. Особливу увагу доцільно зосередити на тих моделях розвитку, які є менш залежними від капіталомісткої інфраструктури та потребують відносно невеликих фінансових вкладень. Такий підхід дозволить не лише стимулювати поступове відновлення туризму, а й забезпечити його інтеграцію в загальний процес економічної реанімації країни. У цьому контексті ключову роль має відіграти ефективна система міського пасажирського транспорту, як основа доступності туристичних маршрутів, зручності пересування і підвищення привабливості урбаністичних дестинацій.

#### Список літератури

1. Ткачук Л. Глобальна геополітична нестабільність як чинник розвитку міжнародного туризму. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2018. № 2(71). С. 29-34.
2. Туризм в Україні: виклики та відновлення. *Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року*. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.
3. Bortnykov Y., Oleksenko R. Crisis as an Incentive for development (on the example of the draft Zaporizhzhya region tourism development strategy). *Tourism and the global crises*. Veliko Tarnovo, Bulgaria, 2021. Pp. 612–621.

4. RATP Group. Sustainable Urban Mobility in Paris. 2024. URL: <https://www.ratp.fr>
5. Tokyo Metro Co., Ltd. Tokyo Transit and Tourism Integration. 2024. URL: <https://www.tokymetro.jp>
6. Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024. Reuters : веб-сайт. URL: <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/> .
7. Visit London. London Tourism Statistics & Transport Trends. 2024. URL: <https://www.visitlondon.com>

## **ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

**Соловйова Діана Вячеславівна**

асистент кафедри інформаційних систем

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасних умовах публічне управління стикається з низкою системних викликів: корупційними ризиками, бюрократичними затримками, недостатньою ефективністю використання ресурсів та, що особливо важливо, кризою довіри з боку суспільства. В умовах повоєнного відновлення питання прозорості, безпеки та стійкості державних інституцій набуває першочергового значення. Одним із перспективних рішень виступає інтеграція блокчейн-технологій, що поєднують децентралізованість, прозорість та незмінність даних. Блокчейн у сучасному дискурсі цифрової трансформації розглядається як одна з найінноваційніших технологій, здатних докорінно змінити механізми функціонування публічної влади. Його фундаментальною основою є розподілений реєстр, у якому кожна транзакція чи запис зберігається у вигляді блоку, зв'язаного з попередніми через криптографічні алгоритми. Це забезпечує цілісність даних і їхню незмінність у часі, що особливо важливо для функціонування державних систем. Розберемо ключові властивості блокчейну, які формують підґрунтя для практичного використання у державному управлінні [4].

У традиційних адміністративних системах зберігання інформації здійснюється централізовано — в базах даних, що перебувають під контролем певного органу чи установи. Це створює ризики зловживань, вибіркості доступу або навіть навмисного викривлення інформації. Блокчейн усуває цей ризик завдяки децентралізованій структурі, де кожен вузол мережі зберігає копію всього реєстру. У публічному управлінні це означає, що жоден окремий орган чи посадова особа не може одноосібно змінити чи знищити дані. Отже, децентралізація підвищує стійкість системи до внутрішніх і зовнішніх загроз, зменшуючи ймовірність корупційних втручань. Будь-який блок у ланцюгу є криптографічно захищеним і після внесення не може бути змінений або видалений без зламу всієї системи. Для державного управління це створює надійний механізм збереження історії рішень і транзакцій, що унеможливорює «заднім числом» змінювати дані, наприклад, у земельних кадастрах, виборчих списках чи державних закупівлях. Незмінність формує середовище правової визначеності та довготривалого збереження державних даних.

Блокчейн, будучи відкритим або гібридним реєстром, дозволяє забезпечити різні рівні доступу для громадян та органів влади. Для суспільства прозорість означає можливість у реальному часі перевіряти державні транзакції чи рішення — від витрачання бюджетних коштів до реєстрації прав власності. Це мінімізує можливість прихованих зловживань і створює новий рівень громадського контролю. У свою чергу, для держави прозорість спрощує міжвідомчу взаємодію: дані доступні всім учасникам без дублювання чи затримок.

Традиційно довіра громадян до інститутів влади формується через політичну та правову систему, але часто підринається корупційними практиками. Блокчейн, у свою чергу, пропонує іншу модель: довіра ґрунтується не на особі чиновника чи державному органі, а на неупередженому технічному алгоритмі, який забезпечує чесність і прозорість процесів. Отже, ця технологія стає посередником довіри, що особливо важливо в умовах відновлення країни, коли суспільство очікує більшої відкритості й справедливості з боку держави. Таким чином, зазначені вище властивості блокчейну створюють фундамент для побудови стійкої, прозорої та відповідальної системи публічного управління.

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряму «Жан Моне» програми Erasmus+

Важливо, що цифровізація державних послуг на базі блокчейну здатна забезпечити не лише оперативність і точність даних, а й відновити довіру громадян до влади, що є стратегічно важливим у контексті національної безпеки та післявоєнного відновлення.

Міжнародна практика свідчить про те, що блокчейн-технології поступово інтегруються у різні сфери державного управління, формуючи нові моделі взаємодії влади та суспільства. Одним із найуспішніших прикладів є Естонія, яка ще з 2008 року запроваджує блокчейн у сфері електронних послуг [7]. Завдяки цьому більшість державних реєстрів, система e-Residency та навіть охорона здоров'я функціонують на базі децентралізованих реєстрів, що гарантує безперервність управління, захист персональних даних та високу стійкість у кризових умовах [8]. Аналогічні результати демонструє досвід Грузії: у 2016 році країна впровадила блокчейн у систему земельного кадастру, що дало змогу у надзвичайно короткі терміни зареєструвати понад 1,5 мільйона прав власності. Це не лише спростило адміністрування, але й суттєво підвищило інвестиційну привабливість держави, адже блокчейн-система мінімізувала ризики рейдерства та фальсифікації документів [2].

У США блокчейн проходить тестування на рівні окремих штатів. Зокрема, у Вермонті та Делавері технологія використовується для ведення корпоративних реєстрів та систем офіційних документів, що створює більш прозору та доступну правову базу для бізнесу. Інший підхід демонструють Об'єднані Арабські Емірати, де в межах стратегії «Smart Dubai 2021» поставлено амбітну мету перевести всі державні сервіси на блокчейн – Дубай прагне стати першим у світі містом, де бюрократичні процеси будуть повністю цифровізовані та децентралізовані. Пілотні проєкти у Швеції підтверджують ефективність технології у сфері реєстрації нерухомості, де використання блокчейну дозволяє автоматизувати процес перевірки автентичності угод, що підвищує довіру між учасниками ринку та знижує адміністративні витрати. Отже, міжнародний досвід підтверджує, що блокчейн поступово трансформується у фундаментальний інструмент публічного управління, здатний підвищити рівень прозорості, ефективності та стійкості державних інституцій у глобальному масштабі.

Впровадження блокчейн-технологій у державному секторі представляє собою комплексний процес, що поєднує значні переваги з низкою викликів, які вимагають ретельного аналізу для забезпечення ефективної інтеграції [1]. Блокчейн забезпечує мінімізацію людського фактору при перевірці даних завдяки децентралізованій структурі, де кожна транзакція верифікується мережею вузлів без потреби в централізованому посереднику. Це призводить до зменшення помилок, пов'язаних з суб'єктивними оцінками, та підвищує точність реєстрів, таких як майнові чи адміністративні бази даних. Крім того, технологія сприяє зменшенню витрат на бюрократичні процедури, оскільки автоматизує процеси документообігу, скорочуючи час на обробку запитів і усуваючи необхідність у численних паперових формах. Аналіз глобальних практик демонструє, що впровадження блокчейну може знизити адміністративні витрати на 20-30% за рахунок оптимізації ресурсів і скорочення посередницьких ланок.

Ще однією ключовою перевагою є підвищення кіберстійкості та захищеності даних: незмінність блоків у ланцюгу робить систему стійкою до хакерських атак, оскільки будь-яка спроба модифікації даних вимагає перезапису всього ланцюга, що є обчислювально не вигідним. Це особливо актуально в умовах зростання кіберзагроз, де традиційні бази даних вразливі до централізованих атак. Нарешті, блокчейн посилює довіру громадян та інвесторів, забезпечуючи повну прозорість транзакцій, що доступні для аудиту в реальному часі, тим самим сприяючи формуванню стабільної публічної влади та зменшенню корупційних ризиків.

Проте впровадження блокчейну супроводжується значними викликами, які можуть уповільнити його адаптацію. По-перше, це вимагає інвестицій у інфраструктуру, включаючи потужні сервери, програмне забезпечення та навчання персоналу, що може сягати мільйонів доларів для масштабних систем. Складність інтеграції з існуючими інформаційними системами додає труднощів, оскільки legacy-системи часто несумісні з децентралізованими протоколами, що призводить до необхідності розробки спеціальних інтерфейсів або повної модернізації [6]. Також існує потреба у законодавчому врегулюванні та стандартизації, оскільки відсутність уніфікованих норм щодо юридичної сили блокчейн-записів може призвести до правових колізій і невизначеності в судових процесах [5]. Питання захисту персональних даних залишається критичним: хоча блокчейн забезпечує незмінність, публічна природа деяких мереж може конфліктувати з вимогами конфіденційності, вимагаючи впровадження додаткових шарів шифрування, таких як zero-knowledge proofs. Незважаючи на це, аналітичні аспекти підкреслюють, що переваги блокчейну в посиленні державної безпеки, стійкості до небезпечових викликів та ефективності управління переважають над викликами за умови стратегічного планування, роблячи цю технологію актуальною для глобального покращення публічного сектору в умовах кризових режимів [3].

Для підвищення стійкості системи державного управління України доцільним є запровадження пілотних проєктів, спрямованих на тестування блокчейн-технологій у ключових сферах, таких як земельний кадастр, державні закупівлі та відновлення інфраструктури. Ці ініціативи дозволять оцінити практичну ефективність на обмеженому масштабі, мінімізуючи ризики та накопичуючи дані для подальшого розширення. Створення національної блокчейн-платформи на основі приватного або гібридного блокчейну з консенсусними механізмами, такими як PoS або PBFT, забезпечить збереження державного контролю підвищуючи масштабованість. Законодавче регулювання повинно включати визначення правового статусу блокчейн-записів, їхньої юридичної сили та можливостей інтеграції з судовою системою. Міжнародна співпраця через адаптацію глобального досвіду дозволить інтегрувати найкращі практики, такі як захищені системи даних і реєстри майна, адаптовані до локальних потреб, а кадрова підготовка через програми підвищення кваліфікації державних службовців у сфері блокчейн-технологій забезпечить необхідний рівень компетенцій для ефективного впровадження та підтримки систем, сприяючи загальній стійкості публічної влади до небезпечових викликів.

Отже, блокчейн-технології стають невід'ємною складовою цифрової трансформації державного управління. Вони дозволяють мінімізувати корупційні ризики, підвищити прозорість та забезпечити безперервність функціонування держави навіть у кризових умовах. У перспективі саме блокчейн може стати фундаментом нової моделі «стійкої публічної влади», яка відповідає викликам воєнного та повоєнного часу.

#### Список літератури

1. Alexopoulos C., Charalabidis Y., Avgerinos Loutsaris M., Lachana Z. How Blockchain Technology Changes Government: A Systematic Analysis of Applications. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*. 2021. DOI:10.4018/IJPADA.20210101.0a10.
2. Bitfury and the Republic of Georgia: Land-Titling Project. *GBBC Executive Summary / Use Case Library*. URL: <https://www.bitfury.com/>



3. Blockchain applications within the public sector: evidence from an international census. *Proceedings of the 22nd Annual International Conference on Digital Government Research*. 2021. URL: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3463677.3463699>
4. Datta A. Blockchain Enabled Digital Government and Public Sector Services: A Survey. *Blockchain and the Public Sector*. 2020. URL: [https://ideas.repec.org/h/spr/paitcp/978-3-030-55746-1\\_8.html](https://ideas.repec.org/h/spr/paitcp/978-3-030-55746-1_8.html)
5. Jian Yu. Exploration of the application of blockchain in e-government: Opportunities and risks coexist. *Information Systems Frontiers / ISU*. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.3233/ISU-240013>
6. Mansour M., Salama M., Helmi H., Mursi M. A Survey on Blockchain in E-Government Services: Status and Challenges. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.02483>
7. Semenzin S., Rozas D. Blockchain-based application at a governmental level: disruption or illusion? The case of Estonia. *Policy and Society*. 2022. Vol. 41, Issue 3. URL: <https://academic.oup.com/policyandsociety/article/41/3/386/6566828>
8. Tiik M. The Road to eHealth in Estonia: Lessons Learned and Future Opportunities and Challenges. *European Journal of Public Health*. 2021. Vol. 31, Supplement 3. URL: [https://academic.oup.com/eurpub/article/31/Supplement\\_3/ckab164.431/6405189](https://academic.oup.com/eurpub/article/31/Supplement_3/ckab164.431/6405189)

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 – EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Erasmus+.



## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ**

**Ткаченко Антон Олегович**

аспірант кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із війною, гуманітарними кризами та необхідністю відбудови країни, цифрова трансформація публічного управління набуває ключового значення як фактор підвищення стійкості суспільства та забезпечення безперервності функціонування соціальних, адміністративних і економічних процесів. Для України, яка опинилася в умовах повномасштабної війни, цифрові інструменти стали не лише засобом забезпечення ефективного управління, але й важливим чинником підтримки громадян, надання інклюзивних послуг, а також формування передумов для повоєнного відновлення. Європейський досвід у цій сфері демонструє значний потенціал цифрових технологій у забезпеченні стійкості, що може бути корисним для адаптації в українських реаліях.

Цифрова трансформація дозволяє державним і муніципальним інституціям забезпечувати доступність послуг навіть у критичних умовах. У період воєнних дій в Україні портал «Дія» став не лише сервісом для доступу до державних документів, а й платформою для отримання соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам, підтримки бізнесу, подання заяв про пошкоджене житло. Це стало прикладом швидкої адаптації цифрових рішень до нових безпекових викликів. Як зазначає В. Бакуменко, цифровізація публічного управління виступає не просто модернізаційним трендом, а необхідною умовою забезпечення стабільності держави в умовах кризи.

Український досвід демонструє, що цифрові сервіси можуть виконувати функцію соціального амортизатора. Наприклад, у 2022–2023 роках завдяки цифровим платформам вдалося забезпечити дистанційне навчання для мільйонів школярів і студентів, зберігши право на освіту навіть у ситуації, коли значна частина навчальних закладів була зруйнована або не могла функціонувати через небезпеку. Подібний підхід застосовувався і у сфері охорони здоров'я: телемедицина та електронні рецепти дозволили забезпечити доступ до лікування на відстані, що особливо важливо для людей з інвалідністю та мешканців віддалених громад. У цьому аспекті цифровізація стала важливим елементом доступності, адже відкрила нові можливості для груп, які традиційно залишалися менш захищеними [1].

Європейський досвід також свідчить про важливу роль цифрової трансформації у формуванні стійкості суспільств. Так, Естонія, яка є лідером у сфері електронного урядування, змогла забезпечити безперервність роботи державних інституцій навіть у ситуації кіберзагроз, що були спричинені нападами з боку Росії ще у 2007 році. Цей досвід став підґрунтям для створення моделі «цифрової держави», яка базується на принципах кібербезпеки, доступності послуг та прозорості управління. За словами О. Сапріна, ключова особливість естонського підходу полягає у створенні «цифрової екосистеми», що здатна витримати зовнішні виклики та швидко адаптуватися до кризових умов [2].

Цікавим є й досвід Польщі, де цифрові сервіси активно використовувалися для інтеграції українських біженців, забезпечення доступу до медичних і соціальних послуг, організації освітнього процесу для дітей. Це свідчить про те, що цифрова інфраструктура може відігравати важливу роль не лише у внутрішній стабільності країни, але й у міждержавній солідарності під час кризи. Литва, своєю чергою, зробила акцент на кібербезпеці та розробці платформ для дистанційної взаємодії громадян із державними органами, що дозволяє швидко реагувати на виклики та запобігати соціальним потрясінням.

Особливу увагу варто звернути на інклюзивний вимір цифрової трансформації. Європейський Союз приділяє значну увагу забезпеченню доступності цифрових послуг для різних груп населення, створюючи нормативні та технічні стандарти, які зобов'язують держави-члени розробляти інтерфейси, зрозумілі для всіх категорій населення. В Україні цей аспект також починає активно розвиватися. Наприклад, у межах цифровізації соціальних послуг розробляються сервіси для людей з порушенням слуху та зору, впроваджується практика спрощеного доступу до реєстраційних процедур для осіб з інвалідністю. У майбутньому саме інклюзія має стати одним із головних критеріїв оцінки ефективності цифрових рішень.

Важливо також відзначити, що цифрова трансформація сприяє розвитку громадянського суспільства та формуванню довіри до держави. У часи війни громадяни отримали можливість не лише користуватися державними послугами онлайн, але й активно взаємодіяти з державою у процесі ухвалення рішень – через електронні петиції, консультації, цифрові опитування. Це сприяє зростанню рівня довіри та мобілізації суспільства до колективних дій, що є фундаментом стійкості.

Порівнюючи український та європейський досвід, можна зробити висновок, що для формування стійкості до небезпечових викликів необхідно поєднувати три ключові елементи: розвиток безпечної цифрової інфраструктури, забезпечення інклюзивності цифрових сервісів та інтеграцію цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Україна вже зробила суттєві кроки у цьому напрямі, але важливо продовжувати адаптацію найкращих практик ЄС, приділяючи особливу увагу кіберзахисту, розвитку інклюзивних стандартів і розширенню цифрових можливостей для місцевих громад.

Досвід України та країн Європейського Союзу переконливо доводить, що цифрова трансформація є ключовим інструментом підвищення стійкості суспільства як у період війни, так і в процесі повоєнного відновлення. Вона виступає не лише технічним нововведенням, а й комплексною соціальною та управлінською стратегією, яка забезпечує доступність послуг, підтримує інклюзивність та створює умови для ефективного функціонування держави навіть у критичних умовах. Український кейс показав, що завдяки цифровим технологіям держава

може оперативно реагувати на гуманітарні виклики, забезпечувати базові права громадян на освіту, медичне обслуговування, соціальний захист, підтримувати бізнес та розширювати можливості для громадянської участі. Європейський досвід, зокрема Естонії, Польщі та Литви, демонструє ефективність поєднання цифровізації з сильною кібербезпекою, нормативною базою та орієнтацією на інклюзивність. Саме цей синтез дозволяє державам не лише переживати кризові періоди, а й виходити з них більш модернізованими та конкурентоспроможними. Для України у період відновлення особливо важливим є послідовне зміцнення цифрової інфраструктури, яка має бути стійкою до зовнішніх загроз та здатною працювати в умовах надзвичайних ситуацій, а також забезпечення інклюзивності, що передбачає доступність цифрових послуг для всіх груп населення, включаючи людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та мешканців віддалених територій. Не менш значущим є розвиток цифрових компетентностей громадян, адже саме рівень цифрової грамотності визначатиме ефективність використання нових сервісів і впливатиме на їх інтеграцію у повсякденне життя. Важливо наголосити, що цифрова трансформація є не лише засобом реагування на виклики війни, але й базовою умовою для майбутньої інтеграції України в європейський простір. Вона створює фундамент для прозорості управління, розвитку громадянського суспільства та підвищення довіри до інституцій. Більше того, цифрові рішення виступають каталізатором економічного розвитку, оскільки дозволяють зменшувати адміністративні бар'єри, стимулювати інновації та залучати інвестиції. Таким чином, цифрова трансформація в умовах війни та відбудови стає не лише інструментом забезпечення стійкості, а й одним із головних чинників формування нової моделі державності та суспільства, здатного витримувати зовнішні виклики і водночас створювати передумови для сталого розвитку у майбутньому.

#### **Список літератури**

1. Міністерство цифрової трансформації України. Україна прискорює цифрову грамотність через публічну інфраструктуру. Digital State, 24 березня 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure>
2. Саприн, В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні / В. Саприн // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. – 2024. – № 19(1). – С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022>

### **ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ**

**Ткаченко Софія Іванівна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Навчально-науковий інститут економіки,  
менеджменту та міжнародного бізнесу

Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

Аналіз стану, тенденцій та характеру соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі дає підстави стверджувати не лише про наявність, але й про посилення впливу нових глобалізаційних ризиків і загроз. Причому чітко простежуються два магістральних напрями їх поширення: зовнішній, обумовлений воєнною агресією росії проти нашої держави; внутрішній, спричинений системними недоліками і вадами розвитку, а також державної політики управління економічними і соціальними процесами [1, с. 310]. Спочатку це проявлялося у прямих та непрямих заборонах і обмеженнях щодо постачання

на внутрішній ринок рф окремих груп продукції, вітчизняних товарів та послуг. Надалі – переросло у повноцінну торговельну війну з широким діапазоном застосовуваних інструментів, включно з транзитною блокадою та тиском на зовнішньоторговельних партнерів України. Спільним знаменником такої політики є зменшення обсягів експорту вітчизняної продукції (товарів, робіт, послуг) з подальшим послабленням зовнішньоекономічної (через погіршення сальдо платіжного балансу), виробничої (внаслідок звуження експортного потенціалу та зменшення обсягів виробництва продукції), фінансової (за рахунок скорочення обсягів і надходження валютної виручки і погіршення курсу національної грошової одиниці), макроекономічної (в підсумку зниження рівня конкурентоспроможності та погіршення місця національної економіки в системі міжнародного поділу праці) та інших складових економічної безпеки України [1, с. 310].

Національна безпека проявляється у забезпеченні розвитку суспільства та підтримці його цілісності. Вона охоплює безпеку держави, безпеку суспільства та особи. При цьому елементами національної безпеки є велика кількість її складових – енергетична, юридична, інформаційна, виробнича тощо. Ці елементи пов'язані між собою, та виключення хоча б одного з них може призвести до серйозних порушень у забезпеченні безпеки України [2, с. 47]. Економічна безпека є невід'ємною складовою національної безпеки держави.

Вчені виділяють такі характеристики економічної безпеки:

- Стійкість і стабільність – протидія загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру.
  - Самовідтворення і саморозвиток – створення умов ефективної економічної політики та конкурентоспроможності на міжнародній арені.
  - Економічна незалежність – дозволяє ухвалювати стратегічні, економічні та політичні рішення.
  - Національні інтереси – спроможність захищати економічні інтереси країни.
- Найбільш актуальні виклики глобалізації для економічної безпеки України:
- Нестабільність світової фінансової системи, що веде до незбалансованості світової торгівлі та інвестиційних потоків.
  - Розширення світових ринків – наприклад, компанії Microsoft, Coca-Cola, McDonald's, що створює конкуренцію на національних ринках.
  - Поширення кризових явищ, що переростають у глобальні фінансові кризи.
  - Експансія передових країн, що загрожує місцевій промисловості та соціокультурним цінностям.
  - Дефіцит ресурсів, особливо енергетичних та екологічні проблеми [2, ст. 47]
- Проаналізуємо ключові виклики економічній безпеці України, наведені у табл.1.

Таблиця 1 – Основні виклики економічній безпеці України за сферами:

| Сфера безпеки            | Основні виклики та загрози                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова                | Висока тінізація, дефіцит бюджету, низька ліквідність фінансового ринку, відмивання доходів  |
| Виробнича                | Руйнування промисловості, зношеність основних фондів, деіндустріалізація, імпорто-залежність |
| Зовнішньоекономічна      | Недостатня диверсифікація торгівлі, високий рівень протекціонізму інших країн                |
| Інвестиційно-інноваційна | Низький рівень фінансування науки, Недостатній захист прав інтелектуальної власності         |
| Макроекономічна          | Склад економічної активності, руйнація інфраструктури                                        |

Таким чином, об'єктивним та обґрунтованим видається вихід на такі пріоритетні сфери протидії глобалізаційним загрозам економічній безпеці України, як (1) диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків та відносин, (2) забезпечення стабільності функціонування та незалежності фінансової системи, (3) удосконалення параметрів

системи соціальної безпеки, (4) задіяння «драйверів» економічного розвитку, (5) посилення енергетичної незалежності та підвищення рівня енергоощадності, (6) формування системи і забезпечення вищого рівня функціональної спроможності елементів критичної інфраструктури, (7) посилення функціонально-структурної інтеграції просторово-територіальних господарських комплексів. Це шлях до формування системи елементів економічної безпеки України, а також вибудування «запобіжників» дії гібридних загроз за ключовими напрямками їх поширення в Україні. [1, с. 311].

За кожним з визначених та обґрунтованих напрямів державного регулювання пропонується підготувати та реалізувати низку інструментів, що в сукупності і являтиме собою комплексну державну політику як відповідь на актуальні глобалізаційні загрози економічній безпеці України. Так, за першим напрямом, що передбачає посилення макроекономічної стійкості України, інструменти, які планується реалізувати, мають в сукупності забезпечити досягнення такого стратегічного пріоритету, як глибока диверсифікація вітчизняної економіки та її незалежність від одного чи декількох ключових зовнішньоекономічних партнерів. На сьогодні політика в цьому напрямі реалізується та досягнуто доволі істотних успіхів, чому значною мірою посприяли укладення та реалізація положень таких міждержавних актів, як: «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншої сторони», «Про вільну торгівлю між Україною та Канадою» та деяких інших. Проте отриманих здобутків все ще недостатньо і слід й надалі нарощувати обсяги експорту, покращувати місце України в системі міжнародного поділу праці.

При цьому розуміємо, що активної участі в цих процесах виключно вітчизняних підприємств замало. В допомогу їм має стати й активна та виважена державна політика (передусім – підтримка) в цій сфері. Аргументами на користь такого висновку слугують наступні: високий рівень організаційно-технологічної складності та інвестиційно-фінансового забезпечення (не лише через витрати просування і подолання опору конкуренції, але й на ліцензування та сертифікацію продукції, дослідження ринку та логістику) виходу вітчизняних виробників на зовнішні ринки збуту; існування прогалів і в інституційно-правовому регулюванні зовнішньоекономічної діяльності в Україні, що стримують експорт; слабші базові умови та засади конкуренції українських підприємств в порівнянні з умовами функціонування їх конкурентів (що підтверджується гіршим фінансово-економічним станом та ефективністю функціонування вітчизняної економіки, вищим рівнем збитковості і банкрутства, відсутністю в Україні паритетної бюджетно-фінансової підтримки, пільгового кредитування важливих сегментів реального сектора економіки, нерозвиненістю інфраструктури фінансово-кредитного сприяння експорту, критичним спадом інноваційної активності вітчизняних підприємств та впровадження на них технологічних інновацій, реалізації програм і проєктів модернізації матеріально-технічної та техніко-технологічної баз, високим рівнем збитковості та непрозорості функціонування системи страхування виробничо-господарські та збутової діяльності в Україні). Зазначене дає підстави узагальнити ключові фактори, що перешкоджають швидкій і якісній диверсифікації вітчизняної економіки, послабленню її залежності від ризиків і загроз у макроекономічній сфері. [1, с. 311]

Процеси глобалізації вимагають нових підходів до державної політики для протидії глобалізаційним ризикам. Це передбачає посилення дипломатії, захист критичної інфраструктури, обмеження доступу іноземного капіталу до стратегічних сфер економіки та участь у колективних системах безпеки.

Ефективна політика повинна базуватися на ідентифікації загроз, прогнозуванні наслідків та визначенні пріоритетних напрямів для комплексних заходів. Концепція протидії загрозам економічної безпеки України ставить за мету підвищення резистентності держави до гібридних ризиків, забезпечення фінансової та енергетичної незалежності,

соціальної безпеки та територіальної цілісності. Подальші дослідження зосереджені на вдосконаленні методик аналізу економічної безпеки у сучасних умовах. [1, с. 312]

#### Список літератури

1. Васильців, Т., Куницька-Іляш, М. (2022). Глобалізаційні виклики економічній безпеці України та пріоритети політики їх протидії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 309-313.
2. Таран, Є. (2024). Особливості загроз економічній безпеці України в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*, 1(1), 46-50.

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EUresissecur, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



## СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-РИНКУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

**Чайковська Марина Петрівна**

д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу та бізнес  
адміністрування  
Одеський національний університет імені  
І.І. Мечникова  
м. Одеса, Україна

Цифрові трансформації сьогодні це не лише глобальний технологічний тренд, а фундамент економічної стійкості сучасних країн. В умовах війни, глобальних криз або відновлення вона стає гарантом адаптивності, безперервності бізнесу, ефективного державного управління та розвитку людського потенціалу.

Якщо розглядати економічну стійкість як здатність національної економіки (або її окремих секторів) переживати кризи, адаптуватись до змін і швидко відновлюватися після шоків (війна, катастрофа, пандемія, тощо) [1], то ІТ-ринок є яскравим прикладом бенчмаркінгу управляючих змін у напрямку підвищення стійкості та протидії небезпековим ризикам. ІТ-сектор це один із найменш вразливих, але водночас стратегічно важливих секторів для економіки в часи війни.

Аналіз Європейського досвіду розробки та реалізації багатовимірної стратегії «цифрової стійкості» (Digital Resilience - DR) наочно демонструє, що економічна стійкість у XXI столітті — неможлива без цифрової трансформації. Стратегія DR охоплює як розвиток цифрових навичок, цифрового бізнесу, цифрової інфраструктури (Digital Decade 2030), створення надійної системи кіберзахисту критичної цифрової інфраструктури (NIS2 Directive), створення фондів, що фінансують цифрову трансформацію після COVID-19 (Recovery and Resilience Facility (RRF) [2].

Україна є найбільшим експортером ІТ-послуг у Європі. З експоненціальними темпами зростання, що перевищують середні показники по Європі. Експорт українського ІТ-послуг у 2022 році склав понад 7 мільярдів доларів. Прогнозується 10 мільярдів доларів до 2025 року [3]. Кожна п'ята світова компанія, що працює у сфері розробки програмного забезпечення для мобільних платформ, має офіс в Україні. Найбільшими партнерами є Сполучені Штати (45% компаній), Європейський Союз та Ізраїль.

ІТ-ринок України — це не просто галузь, а критичний ресурс для формування економічної стійкості, відновлення країни та її інтеграції у європейський простір [4].



Сьогодні Україна робить ставку на цифрову трансформацію як основу відновлення економіки.

Одним з найбільш динамічних сегментів Українського ІТ-ринку останні роки стає сегмент CRM (Customer Relationship Management) систем, що обумовлено зростаючим попитом на гіперперсоналізацію обслуговування клієнтів та використання сучасних технологій моделювання поведінки споживачів в режимі реального часу [5].

У контексті воєнного стану сегмент CRM-систем й трансформувався у стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості бізнесу (особливо малого та середнього). CRM-системи виконують не тільки функцію управління продажами, а й виступають ключовим елементом клієнтоорієнтованої моделі ведення підприємницької діяльності, сприяючи збереженню економічної активності в різних секторах та адаптації компаній до викликів сучасного кризового середовища. Так використання CRM-систем дозволяє компаніям продовжувати роботу навіть без фізичного офісу за он-лайн моделлю; зберігати історію взаємодії з клієнтами, навіть коли змінюється команда, переміщується офіс, або компанія релокується в межах України чи за кордон; стає інструментом потужного антикризового планування [6].

Проте сегмент CRM-систем повинен демонструвати стійкість до багатоаспектних небезпечних викликів як інфраструктурних (блекаути), цифрових ( посилення кібератак), політичних (використання систем країн агресора), адаптуватися та структурно перебудовуватися з орієнтацією на локальні, безпечні та прозорі CRM-системи із хмарною (чи гібридною) архітектурою, з можливістю автономної роботи.

Найбільш швидкозростаючим сегментом є хмарні CRM-системи з експоненціальним зростанням з 56% ринку у 2022 році до прогнозованих 80% до 2030 року [7].

Аналіз структури українського ринку CRM демонструє потужну трансформацію структури, що переходить до продуктової моделі та впровадження національних ІТ-продуктів. До 2022 року російські CRM-системи домінували на українському ринку, складаючи понад 70%. Близько 30% українських компаній використовували Bitrix24, а 10% – amoCRM [8].

До 2024 року ця ситуація кардинально змінилася. Частка російських CRM-систем (RCRM) впала до 17% [9]. Це зниження сталося внаслідок переходу українських компаній на вітчизняні та міжнародні рішення. Хоча частка іноземних CRM-систем (FCRM) зросла з 5% до 24%, найбільш помітне зростання відбулося серед українських CRM-систем (UCRM), які до 2024 року захопили 54% ринку, що підкреслює потенційну ефективність українських розробників у як технологічна, так і маркетингова сфери (рис. 1).

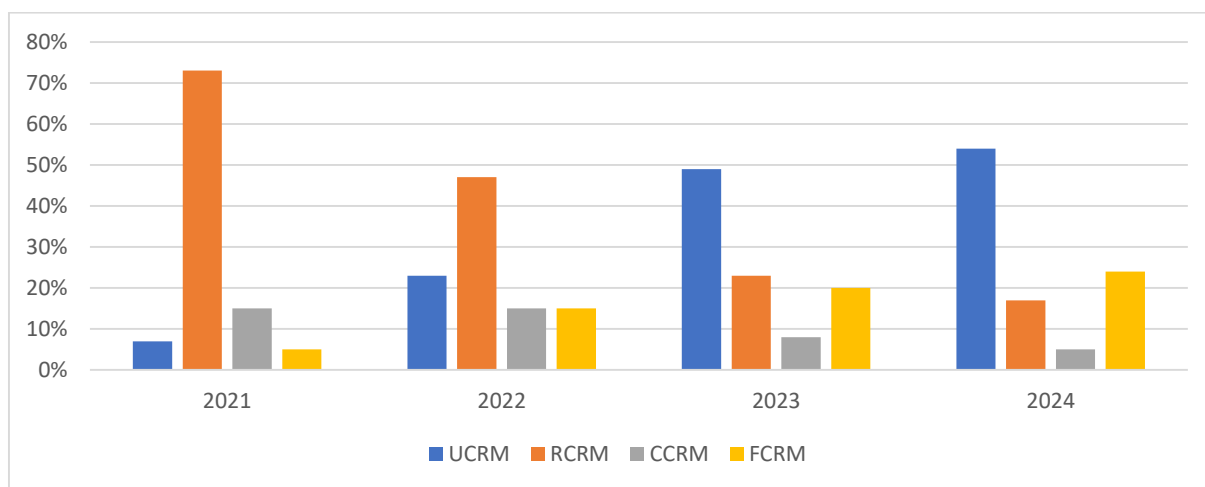


Рисунок 1 – Трансформації CRM-сегменту ІТ-ринку України [10]

Рішення, розроблені в Україні, такі як NetHunt, Pipedrive, HubSpot, Uspacy, Perfectum, LBS Cloud, Wlaunch, Integrica, EasyWeek, Keepin CRM, KeyCRM, OneBox, Bimp

та інші, пропонують покращену безпеку, функціональність та локалізацію, що робить їх добре адаптованими та життєздатними для місцевого ринку. Вони гарантують високу надійність даних відповідно до міжнародних стандартів захисту.

Українські CRM-системи відповідають сучасним технологічним тенденціям, включаючи мобільність, омніканальний зв'язок, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, хмарні обчислення та SaaS (програмне забезпечення як послуга).

Вони також забезпечують безперебійну інтеграцію з місцевими сервісами, включаючи платіжні системи, такі як ПриватБанк та Monobank, служби доставки, такі як Нова Пошта та Укрпошта, та торговельні майданчики, такі як Rozetka, Prom та OLX.

Щоб пришвидшити міграцію корпоративних даних до CRM-систем та полегшити адаптацію персоналу, українські інтегратори пропонують безкоштовний пробний період та безкоштовну допомогу в налаштуванні системи.

Для ефективної реалізації ІТ-проектів, спрямованих на модернізацію CRM-системи українських підприємств, важливо розробити комплексну стратегію міграції даних, яка включає:

1. Пріоритетність потреб – визначення критичних процесів, ключових функцій та областей, що потребують подальшого розвитку.
2. Вибір альтернативного CRM-рішення – вибір системи, яка найкраще відповідає ключовим критеріям, таким як функціональність, підтримка та безпека.
3. Тестування в симульованому ІТ-середовищі – перевірка функціональності системи перед повномасштабним розгортанням.
4. Розробка плану впровадження та адаптації – забезпечення плавного переходу з використанням інноваційних технологій.

Досвід переформатування українського ринку CRM-систем та практичні результати трансформації ІТ-ринку України від аутсорсингової до продуктової моделі з орієнтацією на вітчизняні програмні продукти свідчать про реальні можливості та перспективи інтеграції сучасних технологій, що відповідають:

- вимогам безпеки,
- масштабованості,
- специфічним потребам,
- мають локалізовану підтримку, дозволяють оптимізувати маркетингові бізнес-процеси, захищаючи від потенційних кіберзагроз та юридичних ризиків.

CRM-сегмент — це не лише частина ІТ-ринку України, а критичний інструмент для забезпечення економічної стійкості, цифрової трансформації та повоєнного відновлення малого й середнього бізнесу, що формує основу цифрової економіки в Україні.

Використання сучасних, безпечних, адаптивних CRM підвищує національну економічну стійкість, а їх розвиток сприяє інтеграції в європейський цифровий простір.

#### **Список літератури**

1. Князева О.В., Іжа М.М., Дядюра К.О., Пахомова Т.І., Домашевська К.О. Стійкість до небезпечних викликів: український та європейський контекст: навч. посібник/ О.В.Князева, М.М.Іжа, К.О.Дядюра, Т.І.Пахомова, К.О. Домашевська. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.
2. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. Brussels, 9.3.2021 COM (2021), 118. 27 p. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf>
3. Алексеевська, Г., & Чайковська, М. (2024). Трансформація ІКТ-сектору в Україні: аналіз тенденції та стратегія сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (60).
4. Чайковська М. П. Концептуально-методологічні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій: монографія. Одеса: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 370 с.



5. Чайковська М.П., Стоянов В.М. CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банків. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21 № 2 (51). С.177-192
6. Чайковська, М. П., Спасенко, А. В. Цифрові трансформації та інституціональні механізми в забезпеченні сталого інноваційного розвитку: досвід США та України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2024. Том 23, № 2(57).
7. Report on the analysis of the Customer Relationship Management market size, share and trends by components, solutions, deployments, enterprise sizes, end use and segment forecasts for 2024-2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>
8. Офіційний сайт Ringostat [Електронне джерело]. Режим доступу: <https://ringostat.com/uk/integrations/crm/>
9. Dutta S. Ukraine Customer Relationship Management CRM Market Overview. 2025/ 85 p. URL: <https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-customer-relationship-management-crm-market>
10. Chaikovska Maryna Modern convergent challenges in IT Project management for CRM system implementation in Ukraine: Наука, освіта, культура: зб. статей міжнар. наук.-практ. конф. Комрат: КГУ, 2025. Т.1. С. 157-163.

*«Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) на пряму «Жан Моне» програми Erasmus+».*



## **КІБЕРЗАГРОЗИ ТА КІБЕРІНЦИДЕНТИ ЯК ВИКЛИК СОЦІАЛЬНІЙ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Чумакова Ганна Володимирівна**

к.н.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування

**Пасічнюк Віталій Володимирович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Одеський національний технологічний університет  
м. Одеса, Україна

У сучасному кіберпросторі кіберзагрози набули статусу одного з ключових факторів впливу на національну безпеку та соціальну стійкість суспільства. Україна, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, особливо вразлива до атак на державний сектор, критичну інфраструктуру, місцеві органи влади та інформаційні ресурси. Кіберінциденти становлять небезпеку не лише для безперервності функціонування державних органів, а й для життєздатності територіальних громад, здатності держави та муніципалітетів забезпечувати базові послуги та підтримувати довіру населення.

Ключовими видами кіберзагроз для України залишаються шкідливе програмне забезпечення, DDoS-атаки, фішинг, цілеспрямовані тривалі атаки (APT), атаки на ланцюги постачання та кіберінциденти за участю інсайдерів. Метою злоумисників є викрадення конфіденційних даних, блокування доступу до систем, поширення дезінформації серед мешканців територіальних громад, підрив громадської довіри до інституцій та дестабілізація роботи онлайн-сервісів.

Показовим є приклад атаки NotPetya у 2017 році, яка паралізувала діяльність державних установ та підприємств і завдала значних збитків громадам. У наступні роки характер атак змінився: якщо у 2022 році домінували фішингові кампанії із зараженими файлами («Указ Президента України № 151.iso», «Зміни оплата праці.docx» тощо), то вже у 2023 році спостерігалось зміщення акценту на приховане закріплення доступу до інформаційних систем та використання кібератак для оцінки ефективності кінетичних ударів, що прямо впливало на стійкість громад і локальних сервісів.

У 2024 році активність загроз зросла: кількість випадків несанкціонованого доступу до державних систем збільшилася на 30%. Близько 40% усіх інцидентів становили атаки відмови в обслуговуванні (DDoS), які блокували вебсайти державних установ у критичні моменти надання послуг населенню. Фішингові атаки зросли на 25%, а випадки застосування програм-шифрувальників — на 20%. Особливо небезпечними стали цілеспрямовані тривалі атаки (APT), кількість яких зросла на 18%. Зафіксовано понад 50 спроб кібершпигунства проти органів державної влади та об'єктів критичної інфраструктури, зокрема у сферах енергетики та оборони. Це напряду позначалося на стійкості як державних інституцій, так і громадського сектору.

У 2025 році кіберзагрози для українського бізнесу та державних інституцій набули безпрецедентних масштабів. За даними Держспецзв'язку та CERT-UA, інтенсивність атак продовжила зростати: у другій половині 2024 року кількість російських кібератак на цифрову інфраструктуру України підскочила на 48% у порівнянні з 2023 роком, а на початку 2025 року зафіксовано нову хвилю комплексних атак, синхронізованих із ракетними та дронними ударами. Це створює виклики для суспільної єдності та соціальної стійкості, оскільки підриває доступ громад до цифрових сервісів і життєво важливої інформації.

Особливу увагу хакери приділяють місцевим органам влади, оборонним підприємствам та компаніям критичної інфраструктури. Проблема має і соціальний вимір: 70% українських компаній у 2024 році не інвестували у кіберзахист, а за підсумками першого кварталу 2025-го понад 60% малих підприємств досі не мають базової стратегії кіберобороздатності. Це знижує рівень соціально-економічної стійкості громад і підвищує їхню залежність від зовнішніх факторів.

До інструментарію кіберзлочинців також входять атаки на фінансову сферу (викрадення коштів, порушення роботи банківських систем), злам офіційних сайтів для поширення пропаганди, перехоплення теле- і радіоефірів, дестабілізація роботи електронних державних сервісів та компрометація державних баз даних, що ставить під питання довіру громадян до держави та безпеки їхніх персональних даних.

Важливим фактором ризику є інсайдерські атаки, коли співробітники з легальним доступом використовують свої повноваження для викрадення даних або створення уразливостей. Такі випадки неодноразово фіксувалися у державних реєстрах та фінансових системах, ставлячи під загрозу соціальну довіру та функціональну стійкість локальних інституцій.

Станом на 2025 рік виявлено вісім активних кластерів загроз (зокрема UAC-0050, UAC-0149, UAC-0184, UAC-0010), діяльність яких охоплює від кібершпигунства до деструктивних операцій. Це підтверджує, що атаки стали інструментом гібридної війни, де кіберпростір використовується для підриву соціальної стабільності, комунікаційних систем громад і психологічного тиску на населення.

Новими векторами загроз у 2025 році є:

1. *Фішинг із використанням штучного інтелекту.* У 2025 році понад 67% фішингових атак здійснюються із застосуванням ШІ, що дозволяє створювати правдоподібні листи та дипфейки. Рівень успішності таких атак (CTR близько 44%) удвічі перевищує традиційні кампанії.

2. *Автоматизовані атаки ботнетів.* Якщо у 2023 році фіксувалося близько 4000 атак на секунду, то у 2024 цей показник сягнув 7000 атак/сек., а у 2025-му тенденція зберігається і збільшується.

3. *Атаки на ланцюги постачання.* Хакери зламують розробників програмного забезпечення, інтегруючи шкідливий код у легальні оновлення. У 2025 році CERT-UA вже кілька разів фіксувала подібні інциденти у сфері енергетики та комунальних послуг, що ставить під загрозу громади.

4. *Цілеспрямовані атаки на оборонний сектор.* У 2025 році зловмисники поширювали шкідливі файли у месенджерах Signal та Telegram, замасковані під інструкції з БПЛА та РЕБ. Кількість атак на оборонні підприємства зросла на 82% у другій половині 2024 року і не знижується у 2025-му.

Причинами вразливості на сьогодні є: низький рівень інвестицій; людський фактор (близько 90% атак у 2024–2025 роках відбулися через помилки персоналу, тоді як понад 54% компаній не проводять навчання співробітників із кібергігієни); недостатній моніторинг (значна частина установ і підприємств виявляють інциденти лише після завдання шкоди; середній час виявлення атаки, за даними IBM, складає 277 днів). Це напряду впливає на стійкість громад і здатність держави підтримувати соціальну єдність.

2025 рік підтвердив: кіберзагрози для України еволюціонують швидше, ніж системи захисту. Використання ШІ, ботнетів та атак на ланцюги постачання перетворюють бізнес та державні установи на потенційні цілі незалежно від їхнього масштабу. У цих умовах кіберзахист стає не лише технічним, а й стратегічним завданням, безпосередньо пов'язаним із соціальною стійкістю, довірою громадян та виживанням суспільства в умовах гібридної війни.

Отже, досвід України підтверджує, що кіберзагрози є невід'ємним компонентом сучасної війни і серйозно впливають на стійкість держави та місцевих громад. У період 2022–2025 років спостерігається еволюція від масових атак із використанням простих технік до багаторівневих, цілеспрямованих і тривалих операцій. Це вимагає: постійного удосконалення систем моніторингу та реагування на інциденти; розвитку національної системи кіберстійкості; зміцнення співпраці з європейськими інституціями; підвищення рівня кібергігієни населення та навчання державних службовців і мешканців громад.

Формування кіберстійкості є одним із ключових завдань для України у воєнний і повоєнний період. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з кіберпростором, та забезпечити безперервність надання державних послуг, соціальну єдність, захист критично важливих систем і збереження довіри громадян до держави та її інституцій.

#### Список літератури

1. Кібербезпека у державному секторі. Сучасні рішення. [Електронний ресурс]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kiberbezpeka-u-derzhavnomu-sektori-suchasni-rishennya>.

2. Кращі практики управління кібербезпекою [Електронний ресурс]. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/report\\_on\\_cybersecurity\\_04.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/report_on_cybersecurity_04.pdf). CERT-UA. [Електронний ресурс]. URL: <https://cert.gov.ua/about-us>.

3. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. – К., 2024. – №5 (травень) . – 316 с

4. Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки.

5. Річний звіт 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006>

6. Кібератаки на бізнес України 2025: нові вектори загроз та захист.[Електронний ресурс]. URL: <https://synchron.ua/cyberattacks-on-ukrainian-business-2025-uk/>



## ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Чумакова Ганна Володимирівна**

к.н.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Квашенко Владислава Павлівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Одеський національний технологічний університет  
м. Одеса, Україна

В умовах воєнного стану соціальна стійкість територіальних громад суттєво обумовлена інкорпорацією гендерного підходу в усі рівні державної політики. Гендерно чутливі рішення сприяють справедливому доступу до ресурсів, послуг і підвищенню ефективності кризового управління. У цьому контексті критично важливими є правові, кадрові, організаційні, фінансові та інформаційні механізми публічного управління.

1. *Правовий механізм.* Гендерне законодавство в Україні спирається на Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [1] і Стамбульську конвенцію [2], яка ратифікована у 2022 році. У 2023 році уряд запровадив зміни до нормативних актів, що посилили обов'язки щодо гендерного бюджетування та механізми підтримки ВПО. Проте регіональні стратегічні документи лише близько 64 % містять гендерні завдання, а 52 % — гендерно чутливі показники, що свідчить про неповне впровадження на нормативному рівні.

2. *Кадровий механізм.* Жінки становлять значну частку працівників у сферах освіти (78 %), медицини (82 %) та соціального захисту (72 %). Однак у процесі планування та ухвалення рішень їх роль залишається обмеженою. У 2024 році частка жінок на керівних посадах досягла 42%, що на 12 % більше, ніж у 2021 році [4]. Цей поступ потребує стабілізації та зміцнення інституційних гарантій.

3. *Організаційний механізм.* Гендерно чутливі практики дають змогу громадам оперативніше реагувати на кризові виклики. Станом на 2025 рік в Україні функціонує 1 132 спеціалізовані служби підтримки постраждалих: притулки (59), денні центри (109), кризові кімнати (108), мобільні бригади (718), служби первинної психологічної допомоги (117), гарячі лінії (12) та інші сервіси. Ця мережа сприяє захисту жінок в умовах загроз, але її охоплення залишається нерівномірним між громадами.

4. *Фінансовий механізм.* Гендерно орієнтоване бюджетування отримує поширення: у 2023 році 62% місцевих бюджетів включали гендерний компонент. Доступні джерела повідомляють, що у 2024–2025 роках це зусилля підтримується, хоча публічно деталізованої статистики на цей час недостатньо (наприклад, у «Збірнику гендерних аспектів 2024–2025» згадується збереження нерівного розподілу в оплаті праці).

5. *Інформаційний механізм.* У 2023 році було проведено понад 200 заходів з інформування населення та реалізовано програму «Жінки у лідерстві громад», яка залучила понад 15 000 учасниць. Проте доступність інформації у прифронтових регіонах залишається обмеженою. Моніторинг показав також дисбаланс у медіа: лише 18% експертних коментарів належали жінкам, тоді як 82% — чоловікам; героїнями публікацій

жінки виступали лише у 23% матеріалів. Це свідчить про потребу в посиленні інформаційної присутності жінок у публічному дискурсі.

Інститут масової інформації [5] провів моніторингове дослідження гендерного балансу в українських онлайн-медіа. Дослідження виявило, що станом на лютий 2023 року медіа як на центральному, так і на регіональному рівнях частіше цитували закордонних, ніж українських політиків чи посадовців. Головні три теми, в яких згадувалися жінки як експертки – це міжнародні події, війна та кримінал. Найчастіше медіа залучали експертку коментувати міжнародну тематику (32,2% коментарів експертки). На другому місці – коментарі від речниць Міноборони та Генштабу ЗСУ (27,8%). На третьому місці – цитування речниць правоохоронних органів у матеріалах на основі офіційних пресрелізів про кримінальні правопорушення (13,3%). Експертки також коментували теми економіки, бізнесу, політики, освіти та прав людини. Втім, таких матеріалів було значно менше. Війна визначила зміщення фокусу медіа на висвітлення бойових дій, інформацію про військових і загиблих, серед яких переважна більшість – чоловіки. Значна частина матеріалів про жінок посилює гендерні стереотипи, замість того, щоб відображати складність їхніх ролей під час війни, включаючи соціальні та гуманітарні виклики, зростання обсягу неоплачуваної праці, безробіття, або участь жінок у військових діях. У результаті важливі аспекти, такі як внесок жінок у військову сферу, волонтерство чи подолання гуманітарних криз, залишаються майже невидимими для аудиторії. Це свідчить про необхідність глибшої уваги до теми гендерного балансу в журналістиці, інформуванні населення, особливо в умовах кризи, коли ролі жінок значно змінюються, але недостатньо представлені у публічному дискурсі.

Аналіз гендерної чутливості гіперлокальних медіа Одеської області у квітні 2024 року склав 54%. Цей показник базується на результатах моніторингу, проведеного проєктом «Гендерночутливий простір сучасної журналістики» [6] разом із пресцентром «Paritet» у період з 1 по 12 квітня 2024 року. У дослідженні взяли участь п'ять друкованих видань («Вперед», «Єдність», «НовинаР», «Татарбунарський вісник», «Хлібороб Любашівщини») та п'ять інтернет-видань («Бессарабія ІНФОРМ», «Біляївка.City», «Ізмаїл.City», «Махала», «Южне.City»). У рамках моніторингу було проаналізовано 173 газетні матеріали (статті, новини, інтерв'ю) та 388 публікацій інтернет-видань.

Регіональні приклади демонструють також різні акценти потреб: в громадах, що межують із зонами бойових дій, основними є питання забезпечення медикаментами, продуктами та засобами гігієни. У менш постраждалих районах акцент зміщується на фінансову підтримку, працевлаштування та соціальні сервіси. Вразливі групи (ВПО, особи з інвалідністю, пенсіонери, матері-одиначки) відзначають потребу в юридичній допомозі, інформаційному супроводі, медичному забезпеченні та підтримці родин.

Порівняння 2023-2025 років свідчить про поступове, але недостатнє зростання інтеграції гендерного підходу в систему управління громад. У 2025 році покращено представництво жінок у медійній сфері, але чисельні виклики залишаються в структурі влади, бюджетуванні та інформаційному просторі.

Для посилення соціальної стійкості громад у воєнний час необхідно:

1. Системно закріпити гендерно чутливі цілі та показники в стратегічних документах на регіональному та місцевому рівнях.
2. Забезпечити інституційні механізми, які зміцнять участь жінок у управлінні та підвищать їх роль у прийнятті рішень.
3. Розширити мережу соціальних та кризових служб з пріоритетом у громадах з найбільшою вразливістю.
4. Збільшити частку фінансування гендерних ініціатив у місцевих бюджетах.
5. Сприяти медіа-репрезентації жінок як експертки у різних сферах, підтверджуючи їхній внесок у громадське життя.

Отже, забезпечення соціальної стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану потребує системної інтеграції гендерного підходу у всі рівні публічної політики. Ефективна взаємодія правових, кадрових, організаційних, фінансових та інформаційних

механізмів сприятиме підвищенню спроможності громад до подолання криз, формуванню інклюзивного середовища та розвитку соціального капіталу. Особливе значення має посилення участі жінок у процесах прийняття рішень, розширення їхньої репрезентації у медіа та політиці, а також врахування регіональних і групових потреб. Такий підхід є запорукою формування стійких, інклюзивних та справедливих громад, здатних адаптуватися до викликів воєнного часу і закладати основи для післявоєнного відновлення.

#### Список літератури

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Закон України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
2. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція). [Електронний ресурс]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-11#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text).
3. Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Постанова Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2020-%D0%BF#Text>.
4. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/kvalifikovana-dopomoha-postrazhdalym-vid-nasylstva-u-shelterakh-harantuye-99percent-vryatovanykh-ne-povernutsya-do-kryvdnyka>.
5. Гендерний баланс на тлі війни. Інститут масової інформації. [Електронний ресурс]. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/gendernyj-balans-na-tli-vijny-monitoryngove-doslidzhennya-v-tretomu-kvartali-2023-roku-i55623>.
6. Проєкт «Гендерночутливий простір сучасної журналістики». [Електронний ресурс]. URL: <https://gendergid.org.ua/>

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — *EUresissecur*, *ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH*) напряду «Жан Моне» програми *Erasmus+*.



## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

**Цегельник Ніна Іванівна**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку  
оподаткування та аудиту  
Поліський національний університет  
м. Житомир, Україна

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема внаслідок повномасштабної війни в Україні, питання фінансової стійкості підприємств та організацій набуває особливої актуальності. Руйнування інфраструктури, нестабільність фінансових потоків, зниження виробничих потужностей та збільшення ризиків шахрайства створюють значні загрози для економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання. У таких умовах традиційні методи ведення бухгалтерського обліку вже не забезпечують необхідного рівня оперативності, прозорості та аналітичної цінності інформації, що критично для прийняття управлінських рішень.

Сучасний бухгалтерський облік дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями, що відкриває нові можливості для управління фінансами та забезпечення стабільності підприємств. Використання автоматизованих облікових систем, хмарних



платформ, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та великих даних дозволяє забезпечити точність, своєчасність та прозорість фінансової інформації, підвищити ефективність внутрішнього контролю та мінімізувати ризики втрат [3]. Завдяки цьому підприємства отримують змогу швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, оцінювати ефективність управлінських рішень та прогнозувати фінансові наслідки різних сценаріїв розвитку.

Особливо важливим стає впровадження цифрових технологій у період післявоєнного відновлення економіки. Вони сприяють оптимізації витрат, контролю за грошовими потоками, підвищенню довіри інвесторів і партнерів, а також інтеграції українських підприємств у європейські та глобальні економічні процеси. Діджиталізація обліку формує основу для стратегічного управління фінансовою стійкістю, створює прозору систему фінансових звітів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу навіть у умовах високої невизначеності.

Таким чином, використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку допомагає зберігати фінансову стабільність і забезпечує більш надійне управління підприємствами під час війни та у відбудовний період. Воно не лише підтримує поточну діяльність підприємств, а й створює надійну платформу для їхнього сталого розвитку та інтеграції у світову економічну систему.

Сучасна наукова дискусія щодо інтеграції цифрових технологій у бухгалтерський облік демонструє надзвичайну актуальність цього процесу в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України. Дослідження свідчать, що цифровізація обліку не обмежується лише автоматизацією традиційних процесів, а стає багатофункціональним інструментом стратегічного управління підприємствами та забезпечення їх фінансової стійкості. Так, Маначинська Ю.[3] наголошує, що впровадження цифрових інструментів обліку створює необхідні умови для швидкого відновлення економічної інфраструктури та підвищення прозорості фінансових потоків, що є критично важливим у період кризових викликів. Цегельник Н. І. та Гладков Д. А. [5] акцентують на ролі технологій Big Data та штучного інтелекту у контролі та аналізі інвестицій, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і зберігати економічну безпеку.

Воронкова В., Ніколаєнко Є. [2] розглядають цифрову трансформацію підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку, здатний забезпечувати фінансову стабільність та адаптивність у воєнний та післявоєнний період. Артемчук М. Д. [1] підкреслює, що використання фінансових технологій підвищує гнучкість управлінських рішень, дозволяє оперативно оптимізувати ресурси та забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть в умовах нестабільності. У свою чергу, Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В. та Тютюнник Ю. М. [4] доводять, що прибуток залишається ключовим показником фінансової стійкості та основою стратегічного розвитку підприємства, що підтверджує важливість комплексного підходу до управління фінансами з використанням цифрових інструментів.

Отже, сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація облікових процесів є ключовим механізмом підтримки фінансової стійкості підприємств. У цьому контексті важливо більш детально розглянути теоретичні аспекти фінансової стійкості та функції бухгалтерського обліку як інструмента контролю та прогнозування фінансових показників.

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечувати стабільність операційної діяльності та своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, навіть в умовах економічної нестабільності чи кризових ситуацій. Цей показник відображає рівень платоспроможності, ліквідності та ефективності використання ресурсів, а також є ключовим орієнтиром для інвесторів, кредиторів і державних органів управління [4].

Бухгалтерський облік виступає основним інструментом забезпечення фінансової стійкості, оскільки він дозволяє систематично контролювати рух фінансових ресурсів, оцінювати ефективність їх використання та формувати достовірну інформаційну базу для управлінських рішень. Завдяки обліку підприємство може прогнозувати фінансові

показники, своєчасно виявляти ризики та оптимізувати витрати, підвищуючи тим самим прозорість і надійність фінансових процесів [3].

Взаємозв'язок бухгалтерського обліку та фінансової стійкості проявляється у можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, коливання ринкових умов чи форс-мажорні обставини, такі як військові дії чи економічні шоки. Інтеграція цифрових технологій в облік дозволяє поєднувати дані з різних структурних підрозділів підприємства, підвищуючи точність аналітичних висновків та якість управлінських рішень.

Регулярний аналіз фінансової звітності, який здійснюється на основі сучасних облікових систем, забезпечує підприємству можливість прогнозувати ризики неплатоспроможності, моделювати сценарії розвитку та визначати оптимальні стратегії фінансового планування. Автоматизація облікових процесів дозволяє оперативно обробляти великі обсяги даних, формувати аналітичні висновки та забезпечувати ефективне управління ресурсами навіть у складних кризових умовах.

Сьогодні бухгалтерський облік уже важко уявити без цифрових технологій. ERP-системи, хмарні сервіси й електронний документообіг дозволяють швидше працювати з даними та зменшують кількість помилок, що виникають у ручному режимі [5]. Аналітичні інструменти та BI-системи дозволяють проводити глибокий фінансовий аналіз, прогнозувати потенційні ризики та оптимізувати витрати підприємства, що створює умови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Сучасні технології штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) підвищують ефективність моніторингу активів, автоматизують контроль ресурсів та дозволяють своєчасно виявляти відхилення у роботі систем [1].

Практичне застосування цифрових технологій відкриває нові можливості для дистанційного ведення обліку, зменшення кількості помилок та підвищення прозорості фінансових потоків. Підприємства, що активно впроваджують цифрові системи, демонструють вищу стійкість і швидше відновлюють фінансову стабільність навіть у складних умовах, зокрема під час війни.

Впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Автоматизація обліку та контроль за допомогою сучасних цифрових інструментів сприяють своєчасному виконанню фінансових зобов'язань і збереженню ліквідності. Прозора та точна звітність підвищує довіру інвесторів, партнерів і міжнародних фінансових організацій, що створює сприятливі умови для залучення капіталу та розвитку бізнесу.

Попри численні переваги, цифрова трансформація супроводжується певними викликами. Серед них – недостатній рівень кібербезпеки та обмежена інфраструктура, особливо в умовах воєнного стану. Крім того, ефективне використання цифрових систем потребує підвищення кваліфікації персоналу та адаптації корпоративної культури до нових технологій. Недостатнє навчання або опір змінам може зменшити ефект від цифрової трансформації та створити додаткові ризики для фінансової стабільності. Разом із труднощами з'являються й нові можливості: сучасні цифрові рішення розвиваються, удосконалюються і поступово ще глибше інтегруються в бухгалтерський облік та фінансове управління.

Цифрові технології вже сьогодні активно змінюють бухгалтерський облік, і в майбутньому їхня роль лише зростатиме. Вони здатні значно полегшити управління, взяти на себе рутинні операції та підтримати економіку під час відновлення після криз. Цифровізація бухгалтерського обліку поступово стає ключовим фактором зміцнення фінансової стійкості підприємств, забезпечуючи прозорість управління ресурсами, ефективний контроль витрат і своєчасне прийняття стратегічних рішень, що підвищує конкурентоспроможність та стійкість бізнесу у мінливих економічних умовах.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрові технології вже стали важливою частиною бухгалтерського обліку. Вони роблять його ефективнішим і прозорішим,



допомагають підприємствам залишатися стійкими під час війни та у відбудовний період. Подальша цифровізація відкриє ще більше можливостей для кращого управління ресурсами та посилення конкурентних позицій бізнесу.

#### Список літератури

1. Артемчук М. Д. Використання фінансових технологій для забезпечення гнучкості підприємств під час війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929521>
2. Воронкова В., Ніколаєнко Є. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2025. № 1 (16). С. 09–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-2>
3. Маначинська Ю. Цифровізація бухгалтерського обліку в контексті відбудови економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. № 1(93). С. 22–42. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.02>
4. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464>
5. Цегельник Н. І., Гладков Д. А. Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352>

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Стійкість до безпекових викликів: Україна та європейський контекст» (№ 101175025 — EURESISSECUR, ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряму «Жан Моне» програми Erasmus+.



### КЛІМАТИЧНІ ЗМІНИ ТА ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВІДПОВІДЬ ТА НАПРЯМИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

**Шанигін Антон Вікторович**

доктор філософії з медицини,  
доцент кафедри гігієни, медичної екології та  
громадського здоров'я

Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна

Проблематика зміни клімату є не лише екологічним, а й стратегічним викликом для системи публічного управління та національної безпеки [6, с. 1]. Погіршення стану довкілля, зростання частоти та сили екстремальних погодних явищ, порушення продовольчих ланцюгів і водопостачання — усе це вже сьогодні негативно позначається на стані здоров'я населення України [1, с. 2; 8, с. 123]. Ці наслідки особливо відчутні в умовах війни, руйнування критичної інфраструктури та зростаючої соціальної вразливості [9, с. 72].

Аналіз національних і міжнародних досліджень демонструє, що серед головних загроз для системи охорони здоров'я України в контексті змін клімату — зростання захворюваності на серцево-судинні, респіраторні та інфекційні хвороби, збільшення випадків теплових ударів та психоемоційних розладів, особливо серед вразливих груп населення (літніх людей, дітей, осіб з хронічними захворюваннями) [6, с. 35]. Окрім того,

військові дії на території України та кліматичні зміни в світі провокують міграцію населення, що створює додаткове навантаження на локальні медичні системи [2, с. 1632].

В умовах війни наслідки змін клімату ще більше загострюються: відбувається забруднення довкілля, зростають ризики хімічної, біологічної небезпеки, знижується якість води й повітря, що у свою чергу спричиняє нові хвилі хвороб.

Порівняльний аналіз адаптаційних стратегій у сфері охорони здоров'я, реалізованих у Південній Америці, Китаї та країнах ЄС, демонструє наявність сталих моделей міжсекторальної взаємодії — інтеграції даних про клімат у систему епідеміологічного нагляду, впровадження систем раннього попередження, підготовки медичних працівників до роботи в умовах екстремальних погодних умов [2, с. 1623]. Водночас в Україні подібні підходи реалізуються фрагментарно й потребують цілісного стратегічного бачення.

Особливе значення мають системні рекомендації, розроблені на основі міжнародного досвіду, які визначають основні напрямки зміцнення стійкості систем охорони здоров'я до впливу змін клімату і включають: посилення міжвідомчої координації, інвестиції в “зелену” медичну інфраструктуру, розширення епіднагляду з урахуванням кліматичних факторів, підготовку кадрів, підвищення обізнаності населення тощо [4, с. 1].

Ефективне реагування на кліматичні виклики вимагає не лише адаптації, але й трансформації самої системи охорони здоров'я. Згідно з визначенням Міжурядової групи експертів з питань зміни клімату, стійкість — це здатність соціо-екологічної системи справлятися з небезпеками, зберігаючи при цьому ключові функції, структуру та здатність до адаптації й навчання [3, с. 6].

У секторі охорони здоров'я це означає здатність медичної системи реагувати на загрози (наприклад, спалахи хвороб через повені, аномальну спеку, військові дії), одночасно підтримуючи рівень обслуговування, забезпечення ресурсами, логістику медикаментів, функціонування лабораторій тощо. Така кліматостійка система охорони здоров'я потребує інтегрованого підходу — від управління до клінічної практики [7, с. 630].

Концептуальна схема стійкої системи охорони здоров'я ґрунтується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних характеристик. Вона передбачає наявність механізмів для своєчасного прогнозування та постійного моніторингу ризиків, здатність системи адаптуватися до змінних умов, зберігаючи при цьому функціональність [3, с. 7]. Важливими ознаками стійкості також виступають можливість швидкого відновлення після потрясінь, навчання на основі попередніх кризових ситуацій і ефективне багаторівневе управління, що реалізується за участі різних секторів і стейкхолдерів (рисунок 1).



Рисунок 1 – Концептуальна схема стійкої системи охорони здоров'я

Україна, маючи досвід швидкого реагування на кризи (COVID-19, повномасштабна війна), вже має заділи для формування стійкої системи. Наприклад, розвиток телемедицини,

підвищення цифрової грамотності медичних працівників, створення реєстрів пацієнтів — усе це може бути використано як база для впровадження кліматостійких практик [9, с. 73].

Поточна ситуація в Україні, зумовлена одночасно наслідками воєнних дій і посиленням кліматичних загроз (аномальна спека, поширення векторних захворювань, забруднення води тощо), вимагає реформування та адаптації системи охорони здоров'я в умовах посткризової відбудови. Це має базуватися не лише на реагуванні, а й на профілактиці, плануванні, міжсекторальній координації та інвестиціях у людський капітал [4, с. 1].

У табл. 1 наведено ключові напрямки адаптаційних дій, рекомендовані ВООЗ та адаптовані під український контекст.

Таблиця 1 - Основні рекомендації для систем охорони здоров'я в умовах зміни клімату

| Напрямок                     | Приклади                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розбудова спроможності       | Навчання фахівців, оновлення клінічних протоколів, розвиток цифрових платформ                |
| Системи раннього реагування  | Створення регіональних планів реагування на екстремальні погодні явища                       |
| Комунікація ризиків          | Включення кліматичних тем до програм післядипломної освіти, інформаційна робота з населенням |
| Фінансування адаптації       | Інтеграція заходів до місцевих та державних бюджетів розвитку                                |
| Співпраця з іншими секторами | Урбаністика, транспорт, енергетика – у фокусі екологічної безпеки населення                  |

Для посилення системної спроможності медичних кадрів до дій в умовах зміни клімату запропоновано курс «Економіка змін клімату: тематичні дослідження та найкращі практики в охороні здоров'я», що впроваджується в рамках партнерства з мережею Climed. Курс поєднує економічний, клінічний та управлінський підходи до зміни клімату в охороні здоров'я та розроблений з урахуванням українського контексту (вразливі регіони, енергетичні ризики, навантаження на медичну інфраструктуру, зростання нерівності в доступі до медичних послуг).

Україна має унікальну можливість стати прикладом для країн регіону у сфері поєднання кліматичної політики, охорони здоров'я та реформ публічного управління. Досягнення цього потребує системного впровадження кліматостійких моделей управління в охороні здоров'я, належної підготовки фахівців до дій в умовах екологічних та соціальних ризиків, а також повноцінної інтеграції питань зміни клімату в місцеві стратегії відновлення і в загальнодержавну політику національної безпеки.

#### Список літератури

1. Climate Change and Health: Policy Brief for the UNFCCC COP26. – WHO, WMO, UNEP, UNDP. – Geneva, 2021. – 18 p.
2. Climate change and health: The Lancet Countdown 2021 report // The Lancet. – 2021. – Vol. 398. – P. 1619–1662.
3. Operational framework for building climate resilient health systems. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/operational-framework-for-building-climate-resilient-health-systems>
4. Зелена відбудова. *Екодія*. URL: <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ua.html>
5. Зміна клімату: Україна та світ. *Екодія*. URL: <https://ecoaction.org.ua/zmina-klimatu-ua-ta-svit.html> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Ляшко В., Півень Н., Брага М., Рижкова А., Нагорна І. та ін. Операційний посібник «Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я» [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/yumglp>

7. Шанигін А. В. Ключові засади Всесвітньої організації охорони здоров'я у промоції здорового способу життя / А. В. Шанигін, В. В. Бабієнко, В. К. Волошина // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: Міжнар. наук.-практ. конф., 17 травня 2024 року, Одеса: матер. – Одеса, 2024. – С. 629–632.

8. Шанигін А. В., Коломієць П. В. Вплив війни на фізичне та психологічне здоров'я населення України // Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions: proceedings of the 2st International Scientific and Practical Conference. 2024. Т. 1, № 9. С. 122–124.

9. Шанигін А. В., Ноябрьов Д. В. Системні виклики у сфері охорони здоров'я України та роль стратегій ВООЗ у післявоєнному відновленні // Реабілітація. Рекреація. Здоровий спосіб життя – 2025 Одеса: наук.-практ. конф., 23 травня 2025 р., Одеса: матер. конф. Одеса. 2025. С. 71–74.

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ

Public management of social and humanitarian development in the post-crisis world

### ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНІ СКЛАДОВІ ВІДБУДОВИ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Афанасьєва Христина Олександрівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Базей Богдан Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Сурніна Ірина Володимирівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Кризові ситуації (війни, стихійні лиха та надзвичайні ситуації) часто мають непропорційний вплив на систему охорони здоров'я країни та загальний стан здоров'я населення. Вони можуть паралізувати медичні заклади (руйнуючи інфраструктуру або залишаючи заклад нездатним функціонувати через втрату критично важливих компонентів, таких як електро- та водозабезпечення), що призводить до їхньої нездатності надавати життєво важливу медичну допомогу. Призупинення програм охорони здоров'я, таких як кампанії з вакцинації, є поширеним явищем після криз, що зводить нанівець досягнення загального стану охорони здоров'я населення. Медичні працівники часто не можуть виконувати свої обов'язки, оскільки вони особисто постраждали або не можуть дістатися до свого робочого місця. Фінансові ресурси, виділені на охорону здоров'я, можуть бути спрямовані на інші пріоритети. Визнання цих реалій, коли країни переходять до відновлення після кризи, допоможе підтримувати рівень здоров'я, що був до кризи, запропонувати можливості для впровадження заходів щодо покращення загальної стійкості системи охорони здоров'я.

Ефективне лідерство, управління та координація є фундаментальними елементами будь-якого відновлення сектору охорони здоров'я. У першу чергу, на початковій фазі, їхні ключові кроки включають такі заходи: дослідити поточні механізми управління та лідерства, щоб побачити, де їх найкраще підтримувати та використовувати; бажано активувати заздалегідь підготовлену та високорівневу структуру управління сектором охорони здоров'я та лідерства, яка окреслює ролі, обов'язки та зобов'язання після-кризового періоду. Коли така структура не була розроблена або масштаб кризи перевищує можливості такої структури, може знадобитися перегляд структури лідерства, розробка рекомендацій щодо того, як найкраще розвивати існуючі механізми. Важливо переконатися, що профільне міністерство (охорони здоров'я) має потенціал та можливості забезпечити необхідне лідерство. Уточнити ролі та обов'язки у сфері відновлення сектору охорони здоров'я, зокрема на місцевому рівні (рівні громади), професійних асоціацій охорони здоров'я, приватного сектору та партнерів задля розширення можливостей та зменшення дублювання зусиль.

Необхідно визначити ключових заінтересованих сторін та партнерів у секторі охорони здоров'я, включаючи громадські заклади та мережі охорони здоров'я. Визначити ключові заінтересовані сторони та партнерів, які можуть забезпечити належне розуміння та врахування різних потреб населення, зокрема, шляхом залучення неурядових організацій, що працюють безпосередньо над питаннями громадського здоров'я. Далі необхідно визначити координаційні органи в секторі охорони здоров'я. Узгодити з партнерами інституційні та координаційні домовленості, інструменти та підзвітність. Навіть якщо певні стратегії, механізми та платформи координації існують, можливо, потрібно буде розробити або модифікувати нові, щоб зосередитися на діяльності з відновлення та забезпечити потреби в консультаціях. Успішне реагування на кризу вимагає від державних установ всебічного планування, координації, співпраці та консультацій з багатьма службами та агенціями реагування, включаючи служби швидкої медичної допомоги, заклади охорони здоров'я та медичних працівників на місцевому та регіональному рівнях, служби екстреної медичної допомоги, громадські організації [1]. Як правило, основні заходи попередження кризових ситуацій передбачають необхідність максимального збереження всіх наявних ресурсів, що не припустимо у сфері охорони здоров'я [2, с. 7]. Значущими є дії щодо розгляду неформальних механізмів координації: між місцевими органами влади та громадою, всередині уряду (місцевому та центральному), а також між урядом та міжнародною спільнотою. Варто узгодити процедури та критерії співпраці через офіційну угоду, таку як Меморандум про взаєморозуміння. Першочерговим також є забезпечення координації діяльності закладів охорони здоров'я, харчування, водопостачання та санітарії, враховуючи міжгалузевий характер питань, які кожне з них вирішуватиме. На цьому етапі важливо зосередитися на моніторингу захворювань та на своєчасному вживанні заходів для уникнення ризиків епідемій.

Короткострокова та середньострокова фаза. На цьому етапі вирішальне значення для ефективних робочих процесів та узгодження дій всіх учасників має скоординована система управління проектами. Це сприятиме комунікації та співпраці, а також підтримуватиме потоки інформації в режимі реального часу серед критично важливих медичних закладів. З відновленням і його прогресом, важливим є зміцнення інституційного потенціалу для досягнення довгострокових цілей розвитку охорони здоров'я. Зокрема, може з'явитися більше можливостей для спільних дій задля досягнення спільних цілей, зокрема з приватним сектором охорони здоров'я. Коли задіяно кілька учасників, відновлення може дещо сповільнювати свій темп, а зусилля дублюватися. Вкрай важливо мати узгоджений підхід до відновлення сектору охорони здоров'я, де це можливо, на чолі з урядом, щоб зосередитися на фінансуванні та ресурсах. Роль зовнішніх учасників є важливою, але вона повинна здійснюватися в загальному контексті відновлення.

Наступна фаза – комунікація, дієва внутрішня і зовнішня комунікація [3, с. 64] як складова процесу управління. Слід негайно встановити одне надійне джерело комунікації. Відкриті та прозорі відносини зі ЗМІ, в яких надається точна, чітка, своєчасна та оновлена інформація, допоможуть забезпечити отримання громадськістю інформації, необхідної для управління очікуваннями, зменшення невизначеності та розсіювання чуток. Комунікація щодо сектору охорони здоров'я та ширших зусиль з відновлення повинна підтримувати також людей з вадами слуху та сліпих. Онлайн-механізм допоможе широко інформувати про існуючі проблеми, занепокоєння та прогалини в знаннях; підтримувати чітке бачення збитків та пов'язаних з ними потреб; координувати волонтерів; забезпечити місце для інструкцій та вказівок від керівництва з питань відновлення; обмінюватися спільними повідомленнями щодо зусиль з відновлення, надання послуг та медичної інформації. Такі вказівки (настанови, поради) можна підготувати до початку кризової ситуації, з метою мінімальної адаптації.

Кампанії з охорони здоров'я та санітарії можуть поширювати інформацію про безпечну питну воду, боротьбу з переносниками інфекцій та інші питання охорони здоров'я та безпеки. Залежно від потенційних ризиків для здоров'я, можна підготувати та

розповсюдити матеріали щодо профілактики туберкульозу, малярії та лихоманки; інформування про ВІЛ та профілактики; а також пропаганди гігієни. Громадські кампанії також повинні стосуватися питань, пов'язаних з гендерно зумовленим насильством, оскільки вони часто присутні в ситуаціях після криз і є основною причиною серйозних проблем із психічним здоров'ям. Загалом, ефективне лідерство, управління та координація є наріжними каменями успішної відбудови сектору охорони здоров'я, особливо в постконфліктний або кризовий період. Їхня синергія забезпечує перехід від реагування на надзвичайні ситуації до стійкого, сучасного та пацієнто-орієнтованого розвитку.

#### **Список літератури**

1. Малонога С.О. Публічне управління екстреною медичною допомогою в кризових ситуаціях: формування системи реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С.137–142.
2. Немчінов О. Роль публічного управління у формуванні антикризових заходів закладами охорони здоров'я. Публічне управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 20 жовтня 2022 р.) / Національний університет охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика. Київ : МОРІОН, 2022. 216 с. С. 7-10.
3. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1 (91). С. 64-69. DOI 10.11603/1681-2786.2022.1.13077

### **СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

**Беззубко Лариса Володимирівна**

д.держ. упр., професор,  
професор кафедри управління персоналом,  
економіки праці та публічного управління  
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут  
ПАТ «МАУП»  
м. Чернігів, Україна

**Беззубко Борис Ігорович**

к.держ. упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет  
м. Запоріжжя, Україна

Найактуальнішим завданням у післявоєнний час є здійснення комплексної діяльності по відновленню економіки на підставі принципів сталого розвитку. Процес комплексності даному процесу забезпечують стратегічне управління та планування. Якість стратегічного планування відновлення економіки багато в чому залежатиме від науково-методичного забезпечення даного процесу, наявності обґрунтованості стратегічних пріоритетів, цілей та завдань. Розробка і реалізація стратегій відновлення економіки у поствоєнний час повинна здійснюватися тільки на засадах сталого розвитку. Тільки це може забезпечити залучення та оптимізацію природно-ресурсного, людського, науково-технічного та інноваційного потенціалів всіх рівнів, вивчення та впровадження світового досвіду модернізації і відновлення. Розроблені стратегія відновлення на засадах сталого розвитку має ґрунтуватися на подоланні проблем та дисбалансів, які існували у довоєнний час, і сформувалися в економічній, соціальній та екологічній сферах під час війни.

Органи публічного управління постійно повинні враховувати, що сталий розвиток є багаторівневим поняттям. І правильно було би розглядати процеси відновлення з урахуванням потреб сталого розвитку на наступних рівнях:

1. На індивідуальному рівні (окрема людина). Війна позначилася на свідомості, стану здоров'я, психіки, соціальної згуртованості членів громади. У проведених авторами дослідженнями [1] було встановлено зміни у характеристиках соціального капіталу громад під час війни:

- позитивні (волонтерство та благодійність зросла як з боку юридичних осіб як прояв корпоративної соціальної відповідальності, так і з боку фізичних осіб; багато організацій громадянського суспільства посилили свою громадську активність з розвитком військових дій);

- негативні (відбулося певне зменшення кількості активних членів громад через мобілізацію, міграційні процеси тощо.)

Серед задач стратегій відновлення є покращення використання місцевою владою потенціалу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та людських ресурсів переміщених підприємств; здійснення розробки ефективної міграційних політик (внутрішньої та зовнішньої (спрямована на повернення українців із-за кордону). Це потребує від місцевої влади зосередження уваги на створенні умов для асиміляції внутрішніх і зовнішніх мігрантів (після їх повернення із-за кордону), забезпечення їх житлом і роботою, соціальними послугами.

2. На локальному рівні проблеми (на рівні підприємств).

Промислові підприємства, які знаходилися у старопромислових регіонах країни, є найбільш уразливими в області накопичення потенційних загроз і небезпек через надмірну концентрацію виробництв важкої індустрії та незадовільний екологічний стан [2]. Через військові дії відбулося значне погіршення екології у результаті забруднення річок, замінування земель. Також потрібно формувати умови для впровадження нових виробництв і сучасних наукомістких підприємств, що будуть і використовувати сучасні інноваційні технології; місцеву сировину, здійснювати переробку відходів виробництва та зменшення шкідливих викидів в навколишнє середовище. Для українських підприємств у післявоєнний час рекомендується розробляти стратегії зростання, які спрямовані на розвиток зелених, циркулярних виробництв, впровадження цифровізації і наукомістських виробництв. Тільки такі стратегії в сучасних умовах дозволять посилити конкурентні переваги підприємств на національному і міжнародному ринках, отримати міжнародну технічну допомогу.

3. На галузевому рівні необхідно розробляти стратегії модернізації важкої промисловості, розвиток наукомістких галузей [2]. В якості прикладу поступової зміни галузевої структури української економіки можливо навести значну роботу, яка виконувалася у вугільної промисловості України за міжнародним проектом справедливої трансформації (Німеччинна). Даний проект передбачав не тільки закриття вугільних підприємств, а здійснення ряду економічних, соціальних та екологічних заходів для подолання економічних, соціальних та екологічних викликів, які пов'язані із цим процесом (працевлаштування звільнених працівників, зміни в виробничій і соціальній інфраструктурі шахтарських мономіст; поліпшення освіти; розвиток малого і середнього підприємництва і т.п. ). Фахівці акцентують увагу на розробці нових моделей розвитку для кожного моно-міста, яке брала участь у проекті. При цього передбачалося широке використання досвіду модернізації і справедливої трансформації у Німеччині, Чехії, Польщі і т.п. Результатами модернізації розвитку європейських старопромислових регіонів стали розвиток вищої освіти; створення технологічних центрів, і на їх основі – наукомістких виробництв; поліпшення навколишнього середовища.

4. На регіональному рівні, враховуючи міжнародну практику, потрібно законодавчо закріпити території найбільш постраждалих від війни регіонів України, як вільні економічні зони і майданчики випереджаючого розвитку. Для таких регіонів потрібно законодавчо



визначити спеціальний режим інвестиційної діяльності, встановити максимально доцільну податкову і бюджетну децентралізацію.

5. На національному рівні повинна відбуватися інтеграція стратегій відновлення індивідуальних, локальних, національних з урахуванням принципів сталого розвитку. Національні стратегії розвитку враховують ресурсні можливості і особливості країн, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Стратегії інтеграційних блоків пов'язані із наявністю спільних завдань у країн, які входять до цих об'єднань. Наявність такої стратегії допомагає ефективному вирішенню глобальних проблем в умовах обмеженості ресурсів. Слід враховувати недоліки вже розроблених Стратегій (Стратегія сталого розвитку України до 2030 року»; Стратегія розвитку високотехнологічних індустрій для України до 2025 року» та інших) - відсутність системної методології розробки, дієвих механізмів управління; не встановлені кількісні та якісні показники впровадження Стратегії; відсутні терміни виконання, відповідальні виконавці, механізми оцінювання досягнення результатів; переважна спрямованість на вирішення технічних та економічних проблем, неналежне урахування соціальних та екологічних потреб населення і т.п.). Найбільш оптимальним методом при розробці стратегій відновлення економіки є використання програмно-цільового методу. Цей варіант полягає у впровадженні комплексних заходів щодо відновлення з урахуванням вимог сталого розвитку (економічних, соціальних та екологічних), впровадження інтегрованого управління програмними заходами та моніторингу їх виконання; поліпшення правового, організаційного та оперативного-технічного забезпечення реалізації стратегій; розроблення механізмів інтеграції дій всіх органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних громад, бізнесу, громадських організацій, міжнародних організацій-донорів, що надають міжнародну технічну допомогу для відродження України.

Існуючі проблеми можуть бути вирішені шляхом розробки спеціальних програм у 3 стратегічних напрямках (складено з урахуванням [3]) :

- відновлення критичної, виробничої та соціальної інфраструктур (енергетика, транспорт, водопостачання та водовідведення тощо), підвищення якості обов'язкових соціальних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту; модернізація здійснення екологічної діяльності та охорони навколишнього середовища;

- відновлення економіки шляхом розвитку спроможності місцевого економічного планування, структурна модернізація підтримки всіх видів бізнесу ( збільшення доступу до фінансових послуг у сфері надання кредитів); забезпечення впровадження перспективних напрямів розвитку у промисловості, будівництві, сільськогосподарстві та інших галузях економіки з урахуванням цифровізації та перехід їх на інноваційні технологічні платформи; введення нових робочих місць. Все це буде сприяти зростанню рівня зайнятості населення, доходів і якості людського життя;

- соціальне відновлення передбачає збільшення соціальної злагоди, миру та громадської безпеки шляхом розробки механізмів, які будуть сприяти досягненню згуртованості, соціальної єдності та поверненню довіри населення до всіх органів влади; сприяння культурному діалогу та толерантності між мешканцями різних частин країни, які мають певні відмінності у соціальному та культурному житті; залучення всіх представників від груп населення до вирішення нагальних проблем територіальних громад; сприяння розвитку інститутів громад; сприяння розвитку інститутів самоорганізації населення; розбудова місцевого самоврядування в умовах децентралізації для створення спроможних до самодостатніх територіальних громад, які здатні до самостійного розвитку; моніторинг стану територіальних громад для визначення рівнів вразливості, ризиків та соціальних зв'язків; надання психологічної та соціальної підтримки населенню, яке потерпіло внаслідок збройного конфлікту.

Таким чином, можливо зробити наступні висновки:

1. Найбільш актуальним завданням у післявоєнний період є здійснення комплексних заходів з відновлення економіки на засадах положень сталого розвитку.

2. Встановлено, що Стратегія відновлення на основі сталого розвитку має базуватися на подоланні проблем і дисбалансів, які існували до війни та сформувалися в економічній, соціальній та екологічній сферах під час війни.

3. Запропоновано розглядати процеси відновлення з урахуванням вимог сталого розвитку на різних рівнях..

4. Органи публічної влади повинні використовувати при розробці стратегій відновлення економіки програмно-цільовий метод, загальної моделі розробки стратегії відновлення економіки.

#### **Список літератури**

1. Беззубко Л. В., Положенцева К. Л. Державне управління соціальним капіталом територіальних громад. *Нові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 49–60.

2. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Розвиток стратегій старопромислових регіонів. *Економічний вісник Донбасу*, 2018. №1 (51). С. 40–44.

3. Світова гібридна війна: український фронт: монографія. За загальною ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2431>.

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРИНАТАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

**Будігай Наталія Сергіївна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для системи охорони здоров'я України, особливо в такій чутливій сфері, як перинатальна допомога. Зруйнована медична інфраструктура, вимушене переміщення населення, зростання ризиків для вагітних жінок та новонароджених актуалізують потребу у посиленому державному регулюванні. Перинатальна допомога є стратегічним елементом національної безпеки, адже забезпечує збереження життя і здоров'я майбутніх поколінь. У цих умовах особливого значення набуває комплекс державних механізмів – нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних та кадрових, – які мають гарантувати безперервність і доступність медичних послуг для матерів та дітей навіть у кризових ситуаціях. Досвід міжнародних організацій та кращі практики країн, що переживали збройні конфлікти, свідчать, що саме ефективне публічне управління у сфері перинатальної допомоги дозволяє зменшити рівень смертності, зберегти якість медичних послуг і підвищити довіру населення до системи охорони здоров'я.

В умовах війни особливої актуальності набуває удосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує надання перинатальної допомоги. Держава має не лише гарантувати конституційне право на охорону здоров'я, а й забезпечити його реалізацію у специфічних кризових обставинах. Ключову роль відіграють положення Конституції України та Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1], які закріплюють право кожної жінки на безпечне материнство і право дитини на охорону життя та здоров'я. На рівні підзаконних актів важливими є накази МОЗ України, що визначають маршрутизацію вагітних жінок, стандарти надання медичної допомоги новонародженим, а також протоколи ведення критичних станів.

У період воєнного стану МОЗ України впроваджує адаптивні механізми – спрощення процедур обліку та звітності для закладів охорони здоров'я, затвердження тимчасових клінічних протоколів, що дозволяють враховувати дефіцит ресурсів, а також

створення правових підстав для діяльності мобільних акушерських та неонатологічних бригад [2]. Значного значення набувають і міжнародні документи: Конвенція ООН про права дитини та рекомендації ВООЗ, які вимагають від держави особливого захисту матерів і дітей у період збройних конфліктів. Таким чином, нормативно-правові механізми стають інструментом не лише регуляції, а й адаптації системи охорони здоров'я до умов війни, створюючи юридичні рамки для забезпечення безперервності та якості перинатальної допомоги. В умовах російсько-української війни організаційно-управлінські механізми стають ключовим інструментом забезпечення стійкості системи перинатальної допомоги. Передусім йдеться про створення адаптивної та гнучкої моделі управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни безпекової ситуації та переміщення населення. Одним із рішень є формування мобільних акушерсько-неонатологічних бригад, здатних надавати допомогу у віддалених громадах або там, де зруйнована інфраструктура. Важливу роль відіграє маршрутизація вагітних і породіль – запровадження чітких алгоритмів їх транспортування до перинатальних центрів другого й третього рівнів, які мають найбільшу спроможність надавати спеціалізовану допомогу.

Суттєвим елементом є інтеграція телемедицини технологій, що дозволяють лікарям консультувати пацієнтку у випадках обмеженого доступу до закладів охорони здоров'я, а також налагодження системи дистанційного моніторингу стану вагітних із груп ризику. Координація між обласними адміністраціями, місцевим самоврядуванням і закладами охорони здоров'я забезпечує єдність управлінських рішень та прозорість у розподілі ресурсів. У практиці також довела свою ефективність інтеграція гуманітарних центрів і волонтерських ініціатив у регіональні системи охорони здоров'я – це дозволяє забезпечити жінкам і новонародженим своєчасну первинну допомогу, медикаменти та транспорт. Водночас міжнародні партнери надають вагому підтримку через постачання обладнання, навчання персоналу та фінансування екстрених програм, що робить організаційно-управлінський вимір однією з опор системи перинатальної допомоги у воєнних умовах.

Фінансово-економічне забезпечення є одним із ключових чинників, що визначають спроможність системи охорони здоров'я гарантувати якісну перинатальну допомогу навіть у надзвичайних умовах. Війна суттєво обмежила можливості державного та місцевих бюджетів, водночас потреби у сфері материнства та дитинства залишаються критичними. Тому фінансування має здійснюватися за принципом багатоканальності – поєднання коштів державного бюджету, субвенцій місцевим громадам, ресурсів Програми медичних гарантій, а також міжнародної та благодійної допомоги. Важливим інструментом є підтримка Національної служби здоров'я України, яка через укладання контрактів із закладами забезпечує оплату перинатальних послуг, включаючи ведення вагітності та інтенсивну терапію новонароджених [3].

Особливе значення набуває цільове спрямування коштів на відновлення зруйнованих пологових будинків, закупівлю сучасного обладнання для відділень інтенсивної терапії новонароджених та забезпечення медикаментами, у тому числі рятівними препаратами для передчасно народжених дітей. Міжнародні донори та гуманітарні організації відіграють провідну роль у покритті цих потреб – гранти та спонсорські програми дозволяють швидко реагувати на виклики та підтримувати критичну інфраструктуру. Благодійні фонди й волонтерські ініціативи закривають «фінансові розриви», забезпечуючи доставку інкубаторів, апаратів ШВЛ, витратних матеріалів та транспорт для евакуації вагітних. Гуманітарні партнери також допомагають фінансувати освітні програми для лікарів і медсестер, розвивати телемедицинні сервіси та впроваджувати стандарти, що відповідають кращим світовим практикам. Завдяки такій співпраці вдається підвищувати стійкість національної системи охорони здоров'я та зменшувати залежність від внутрішніх ресурсних обмежень. Таким чином, фінансово-економічні механізми у воєнний час виконують не лише стабілізаційну, а й компенсаторну функцію, дозволяючи забезпечити мінімальні стандарти безпеки та якості перинатальної допомоги.

Фінансово-економічне забезпечення перинатальної допомоги у воєнний час включає не лише підтримку інфраструктури та кадрового ресурсу, а й гарантії безоплатної медичної допомоги для найуразливішої категорії пацієнтів – передчасно народжених немовлят. В Україні охорона материнства і дитинства традиційно перебуває у фокусі особливої уваги, а медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках визначається як один із пріоритетних напрямів у Програмі медичних гарантій. За бюджетний кошт держава забезпечує широкий спектр послуг: інтенсивну терапію новонароджених та виходжування, цілодобовий лікарський і медсестринський догляд, респіраторну підтримку, парентеральне харчування, лабораторні й інструментальні дослідження. До пакета також входять офтальмологічний та аудіологічний скринінг для вкрай недоношених дітей, проведення вакцинації відповідно до Календаря профілактичних щеплень, а також забезпечення ліками з Національного переліку лікарських засобів. Такий комплексний підхід дозволяє гарантувати безперервність надання критично важливої допомоги та створює підґрунтя для збереження життя і здоров'я найменших пацієнтів навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу [4].

Кадровий ресурс є основою ефективного функціонування системи перинатальної допомоги, проте саме він найбільше постраждав унаслідок війни. Значна частина акушерів-гінекологів, неонатологів та медсестер була змушена евакуюватися з регіонів активних бойових дій, а ті, хто залишився, працюють у режимі надмірного навантаження. Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів ставить під загрозу своєчасність і якість допомоги вагітним жінкам та новонародженим, особливо у випадках складних неонатальних патологій. Тому державна політика у цій сфері має передбачати не лише перерозподіл наявного кадрового потенціалу між регіонами, а й запровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації для фахівців, які продовжують працювати в умовах воєнного ризику [2].

Не менш важливим завданням є забезпечення безперервності професійного розвитку медичних працівників. У воєнних умовах традиційні освітні програми часто стають недоступними, тому пріоритетного значення набувають онлайн-курси, дистанційні тренінги, міжнародні освітні проєкти та телемедичні консультації. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє організовувати короткотермінові програми підвищення кваліфікації для акушерів і неонатологів, а також навчання використанню сучасного обладнання, яке надходить у межах гуманітарної допомоги. Особливу роль відіграє розвиток мультидисциплінарних команд, до складу яких, окрім лікарів, залучаються дитячі психологи, реабілітологи та соціальні працівники, що допомагає комплексно реагувати на потреби матерів і новонароджених. У поєднанні кадрові та освітні механізми формують базу для стійкості системи перинатальної допомоги, дозволяючи зберегти високий рівень професійності навіть у кризових обставинах. Система контролю якості у сфері перинатальної допомоги у воєнних умовах має ґрунтуватися на постійному моніторингу ключових показників – рівня материнської та неонатальної смертності, частоти ускладнень під час вагітності та пологів, ефективності роботи перинатальних центрів. Особлива увага приділяється аналізу доступності послуг у прифронтових і деокупованих територіях, де ризики залишаються найвищими. Запровадження електронних реєстрів і цифрових систем звітності забезпечує оперативність обліку та прозорість результатів, тоді як незалежний аудит та залучення громадських організацій сприяють зміцненню довіри до державних механізмів контролю.

Отже, державне регулювання перинатальної допомоги в умовах російсько-української війни постає як багаторівневий процес, що поєднує контроль якості, міжнародну взаємодію, подолання викликів та формування перспектив розвитку. Його успішність залежить від здатності системи охорони здоров'я не лише реагувати на нагальні потреби сьогодення, а й закладати фундамент для післявоєнної модернізації. Спрямованість на збереження життя матері й дитини, інтеграція кращих міжнародних практик, інноваційні підходи до організації та фінансування створюють реальне підґрунтя для відновлення та

підвищення стійкості галузі. Таким чином, перинатальна допомога стає не лише складовою медичної політики, а й важливим чинником національної безпеки та відновлення демографічного потенціалу України.

#### **Список літератури**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України №2801-ХІІ від 19.11.1992. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Про забезпечення безперервної роботи: Наказ МОЗ України від 07.03.2022 № 427 URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-07032022--427-schodo-zabezpechennja--bezperervnoi-roboti>
3. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році : Постанова КМУ від 24 грудня 2024 р. № 1503 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF#Text>
4. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України від 18.09.2017 №7117. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2206-19>

### **ВПЛИВ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

**Воронов Олександр Ігоревич**

д.н.держ.упр., доцент,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

**Плешко Едуард Анатольович**

к.ю.н.,  
начальник відділу інформаційної політики та  
комунікацій Спеціальної прокуратури у сфері  
оборони Південного регіону  
м. Одеса, Україна

Становлення і розвиток сучасної української держави, що перебуває на етапі трансформації системи цінностей, відбувається в умовах політичної та соціально-економічної турбулентності. Таке поняття найбільш точно відображає хаотичний і бурхливий характер цього перехідного періоду державного та суспільного розвитку. Додаткової гостроти ситуації надають військова агресія проти України, а також поширення «мережєвих» (елітно-олігархічних) моделей прийняття управлінських рішень в світі. У такому контексті актуалізується потреба у наукових дослідженнях у сфері публічного управління, спрямованих на формування резильєнтності на національному, регіональному та місцевому рівнях. Адже стійкість і витривалість держави перед викликами глобалізованого світу безпосередньо пов'язані з питаннями національної безпеки. Термін «резильєнтність» активно почав використовуватися в англійських наукових джерелах з початку 2000-х років. Найбільш ґрунтовно ця проблематика висвітлювалася у працях D. Charney (2012) та K. Szwejca (2014). У праці «Towards National Resilience: Good practices of National Platforms for Disaster Risk Reduction» резильєнтність держави розглядається серед стратегічних завдань урядів у контексті зменшення ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями[5]. Дослідженням питань резильєнтності та особливостей прийняття рішень в умовах ризику й невизначеності займалися і інші зарубіжні науковці, зокрема Г.Лазос, Д. Хелерстейн, К. Коннор. В українському науковому середовищі проблеми узгодження управлінських рішень з об'єктивними умовами їх прийняття в ризикованому середовищі, зокрема у сфері охорони здоров'я, аналізували Н. Хрущ, О. Корпан, Л. Горяна. У широкому

розумінні резильєнтність означає здатність людини або соціальної системи зберігати функціональність і вибудовувати повноцінне життя в складних умовах. На індивідуальному рівні резильєнс проявляється у здатності дорослої людини, яка пережила потенційно руйнівну подію, підтримувати відносно стабільний рівень психологічного та фізичного функціонування. Він також включає можливість відчувати позитивні емоції та здобувати новий досвід, що допомагає адаптуватися та розвиватися навіть після важких випробувань.

За об'єктами впливу розрізняють різні рівні резильєнтності: системи, окремих галузей, держав (як територіальних утворень), окремої країни, внутрішніх територій держави, а також резильєнтність органів управління, громадську та суспільства в цілому. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати здатність різних суб'єктів до адаптації й відновлення після кризових впливів. Відносно прояву резильєнтності в системі управлінських рішень виділяють кілька типів. Адміністративна резильєнтність відображає здатність системи публічного управління відновлювати свої функції та підтримувати визначений рівень продуктивності й ефективності навіть у кризових умовах. Соціальна резильєнтність характеризує можливість держави відновлювати та забезпечувати стабільність соціально-економічної, гуманітарної та політичної сфер суспільного життя. Епідеміологічна резильєнтність стосується властивості системи охорони здоров'я відновлюватися після епідемій, пандемій та інших кризових ситуацій. Формування цього виду резильєнтності потребує від органів публічної влади цілеспрямованих дій у кількох напрямках: створення умов для вироблення колективного імунітету в суспільстві, забезпечення населення якісними й доступними медичними послугами, а також активного залучення інститутів громадянського суспільства, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін до профілактики захворюваності та розробки державної політики у сфері громадянського здоров'я. Вплив резильєнтності органів публічного управління на прийняття рішень у сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного часу є одним із ключових факторів ефективності системи охорони здоров'я. Резильєнтність у цьому контексті розуміється як здатність органів державної влади та місцевого самоврядування адаптуватися, відновлюватися та зберігати функціональність під час кризових подій і довготривалого стресу. Для сфери охорони здоров'я це означає підтримку життєво важливих послуг, оперативність управлінських рішень та мобілізацію ресурсів у ситуаціях ризику та невизначеності. В умовах війни, коли руйнується інфраструктура, порушуються логістичні ланцюги, зростає кількість внутрішньо переміщених осіб та існує постійна загроза безпеці, роль резильєнтності органів управління стає особливо значущою[3].

Резильєнтність впливає на прийняття рішень через декілька важливих компонентів. По-перше, структурна гнучкість дозволяє швидко перерозподіляти повноваження, створювати тимчасові штаби та мобілізувати резерви. По-друге, інформаційна готовність забезпечує можливість ухвалювати рішення на основі актуальних даних щодо стану лікарняних ліжок, запасів медикаментів чи потоків пацієнтів. По-третє, ресурсна стійкість, яка полягає у наявності резервів, альтернативних маршрутів постачання та автономних джерел енергії, створює підґрунтя для безперервної роботи медичних закладів. По-четверте, кадрова мобільність дозволяє залучати підготовлених фахівців, які здатні працювати в екстремальних умовах і переходити від одних завдань до інших. Важливою складовою є мережеве партнерство, що полягає у координації між Міністерством охорони здоров'я, місцевою владою, Збройними силами, волонтерськими організаціями та міжнародними структурами. Нарешті, правова й процедурна адаптивність дає можливість приймати швидкі рішення в умовах надзвичайної ситуації при одночасному збереженні прозорості та підзвітності[4].

Особливістю прийняття рішень у резильєнтних системах є баланс між швидкістю та повнотою інформації. В умовах воєнного часу часто доводиться діяти на основі неповних даних, проте резильєнтність передбачає здатність приймати такі рішення з подальшою корекцією. Важливою рисою є децентралізація повноважень: центральні рішення доповнюються локальними, що дозволяє оперативно реагувати на конкретні загрози.

Значення має також чітка пріоритезація критичних функцій – таких як робота відділень інтенсивної терапії, травматології чи акушерства, які повинні залишатися функціональними за будь-яких умов. Прийняття управлінських рішень у резильєнтних органах базується на оцінці ризиків та використанні сценаріїв розвитку подій, а ефективна комунікація з медичними працівниками і населенням сприяє довірі та виконанню ухвалених рішень. Наприклад, у Великій Британії ризик-менеджмент є органічно інтегрованим у систему державного управління та спирається на принципи корпоративного врядування. Основою виступає модель «трьох ліній захисту»: перша лінія – операційні менеджери, які безпосередньо управляють ризиками у процесі виконання завдань; друга – спеціалізовані функції з управління ризиками, що забезпечують методологічну підтримку й контроль; третя – внутрішній аудит, який здійснює незалежну оцінку ефективності системи. Важливу роль відіграють Accounting Officers, відповідальні за формування лідерського тону в питаннях прозорості, управлінської відповідальності та визначення рівня ризик-апетиту. Хоча у Великій Британії не існує єдиного документа на кшталт «ризикової конституції», кожен департамент розробляє власну політику управління ризиками з чітким визначенням допустимого рівня ризику для своїх функцій, програм і проєктів[1].

Практичні приклади резильєнтних рішень органів публічного управління медициною в Україні у воєнний час добре ілюструють цей вплив. Одним із таких прикладів є розгортання мобільних госпіталів та тимчасових стаціонарів у регіонах, де медичні заклади були зруйновані. Завдяки координації між центральними органами, місцевою владою, військовими та волонтерами, створювалися мобільні медичні підрозділи з автономним енергозабезпеченням. Це дало змогу оперативно ухвалювати рішення щодо скерування пацієнтів та перерозподілу персоналу [2]. Іншим прикладом є організація логістики медикаментів через децентралізовані склади та запасні маршрути постачання. Така система дозволила приймати рішення щодо розподілу обмежених ресурсів без очікування централізованих наказів, з урахуванням актуальної ситуації на місцях. Значним кроком стала також активізація телемедицини, яка забезпечила доступ пацієнтів із прифронтових районів до консультацій спеціалістів, що прискорило ухвалення клінічних рішень і знизило кількість помилкових діагнозів. У випадках масових поранень після обстрілів особливого значення набувають системи триажу та евакуації, які базуються на заздалегідь розроблених алгоритмах і координуються на міжвідомчому рівні. Не менш важливим прикладом є організація допомоги внутрішньо переміщеним особам: створення мультисекторних центрів, інтеграція медичних і соціальних служб, залучення міжнародних партнерів дозволили приймати комплексні управлінські рішення з урахуванням широкого спектру потреб.

Особливості прийняття рішень у воєнний час полягають у постійній зміні пріоритетів, необхідності балансування між безпекою та доступністю послуг, розв'язанні етичних дилем щодо розподілу ресурсів, роботі в рамках надзвичайних правових режимів та у тісній координації з військовими структурами. Ці умови формують нову управлінську культуру, де швидкість і гнучкість є не менш важливими, ніж формальні процедури. Важливо наголосити, що підвищення резильєнтності органів публічного управління безпосередньо впливає на якість ухвалюваних рішень. Для цього потрібне розроблення сценарних планів дій із визначеними тригерними показниками, створення локальних запасів і альтернативних маршрутів логістики, впровадження оперативних інформаційних систем, проведення регулярних навчань та симуляцій, формування мультидисциплінарних координаційних центрів на регіональному рівні. Також важливо мати прозорі етичні настанови щодо триажу і розподілу ресурсів, а також забезпечувати психологічну підтримку медичного персоналу, від рішень якого залежить життя людей.

Таким чином, резильєнтність органів публічного управління в умовах війни визначає здатність системи охорони здоров'я України приймати адекватні, швидкі й ефективні рішення. Вона сприяє збереженню життєво важливих функцій, забезпечує гнучкість у використанні ресурсів, підвищує довіру населення до державних інституцій і

створює основу для відновлення та розвитку системи охорони здоров'я навіть у найскладніших умовах.

### Список літератури

1. Бутенко Г. Я. Управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 504–515. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>
2. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах-інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2025. С.127-129.
3. Кондратенко О.О., Кондратенко М.В., Іванчук О.М. Особливості формування резильєнтності в Україні через призму публічного управління. *Наукові перспективи* №6(6). 2020. С.71-84.
4. Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. Цифровізація - чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. №53.2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>
5. Towards National Resilience: Good practices of National Platforms for Disaster Risk Reduction (2008). Retrieved from: <https://www.undrr.org/publication/towards-national-resilience-good-practices-national-platforms-disaster-risk-reduction>

## ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Воронов Олександр Ігорович**

д.н.держ.упр., доцент,

професор кафедри соціально-гуманітарних наук

**Жуковський Дмитро Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інституційні трансформації системи охорони здоров'я в Україні стали одним із ключових напрямів державної політики, адже вони визначають не лише якість медичної допомоги, а й рівень суспільної стабільності та національної безпеки. В умовах сучасних викликів, серед яких повномасштабна війна, глобальні пандемії та демографічні зміни, реформування галузі набуло особливої актуальності. Стратегія розвитку охорони здоров'я України до 2030 року стала дорожньою картою цього процесу, окресливши орієнтири для побудови пацієнтоцентричної, стійкої та ефективної системи. Проте перспективи розвитку галузі потребують більш тривалого прогнозування, щонайменше до середини XXI століття, враховуючи глобальні тенденції у медицині. Серед головних трансформацій в Україні варто відзначити впровадження принципу фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», що змінило логіку взаємодії між державою, медичними закладами та пацієнтами. Створення Національної служби здоров'я України дозволило централізувати розподіл фінансових ресурсів, а також забезпечити прозорість у фінансуванні послуг. Одночасно із цим відбувається децентралізація управління, внаслідок якої органи місцевого самоврядування отримали значно ширші повноваження щодо розвитку мережі закладів охорони здоров'я. Цей процес виявив як нові можливості, так і проблеми, пов'язані з нерівномірним доступом до послуг у сільських та міських громадах, а також у регіонах, які найбільше постраждали



від воєнних дій. Водночас війна продемонструвала необхідність інтеграції військової та цивільної медицини. Координація у сфері реабілітації, протоколів лікування поранених та евакуації пацієнтів стала важливою частиною адаптації системи до умов тривалого воєнного конфлікту.

Виклики, з якими стикається інституційна система охорони здоров'я, є комплексними. Вони охоплюють демографічні тенденції, зокрема старіння населення і зростання кількості хронічних захворювань, а також фінансові обмеження, які не дозволяють вийти на рекомендований ВООЗ рівень фінансування у п'ять відсотків від ВВП. Серйозною проблемою є кадровий дефіцит: відтік медичних працівників за кордон, руйнування інфраструктури на тимчасово окупованих територіях та загибель фахівців унаслідок бойових дій. Окремо варто наголосити на управлінських проблемах - відсутності сталої комунікації між різними інституціями, недостатньому рівні інтеграції науки у практику та наявності корупційних ризиків. Разом з тим публічне управління відкриває можливості для подолання цих викликів[1]. Стратегічне планування, розвиток державно-приватного партнерства, створення незалежних агенцій контролю якості медичних послуг та удосконалення кризового менеджменту дають змогу посилити спроможність системи. Важливою залишається модернізація системи підготовки кадрів, що передбачає інтеграцію міжнародних стандартів у медичну освіту, а також розвиток цифрових компетенцій у сфері охорони здоров'я. Поступове формування культури профілактики, популяризація здорового способу життя та підвищення ролі громадського здоров'я відповідають як стратегічним завданням до 2030 року, так і глобальним тенденціям розвитку медицини.

Міжнародні прогнози з горизонтом до 2050 року свідчать, що майбутнє медицини буде тісно пов'язане з персоналізованим підходом, використанням штучного інтелекту, геномними дослідженнями та біоінженерією. Зростатиме роль телемедицини та мобільних додатків, що забезпечуватимуть постійний моніторинг стану здоров'я пацієнтів. Водночас зростатиме навантаження на систему у зв'язку зі збільшенням частки людей похилого віку, а також новими викликами, пов'язаними зі зміною клімату, глобальними пандеміями та військовими конфліктами. Україна, інтегруючись у європейську систему охорони здоров'я, має шанс використати ці тенденції як можливості для побудови сучасної та стійкої моделі медичної допомоги[5].

Розвиток і вдосконалення публічного управління інституційними трансформаціями у сфері охорони здоров'я в Україні вимагає системного підходу, який охоплює комплекс механізмів, методів та інструментів управлінського впливу. Ефективність цього процесу визначається не лише якістю нормативно-правової бази, а й здатністю управлінських структур адаптуватися до швидких змін у медичній сфері, враховувати міжнародний досвід та використовувати сучасні технології [2]. Одним із ключових механізмів є стратегічне планування, що ґрунтується на довгострокових прогнозах розвитку охорони здоров'я. Зокрема, Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року передбачає модернізацію інфраструктури, цифровізацію та розвиток системи громадського здоров'я. Для реалізації цих завдань застосовуються методи програмно-цільового управління, які дозволяють чітко визначати пріоритети, розподіляти ресурси та відстежувати досягнення конкретних результатів. Прикладом може слугувати впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка стала результатом поєднання державного планування, інновацій приватного сектору та міжнародної технічної допомоги [6].

Важливим інструментом інституційних трансформацій є державно-приватне партнерство. У сучасних умовах саме залучення приватних інвестицій та інноваційних технологій дозволяє державі забезпечувати безперервність медичної допомоги. Наприклад, створення мобільних шпиталів та розвиток телемедицини в умовах воєнних дій стало можливим завдяки взаємодії Міністерства охорони здоров'я, міжнародних організацій та приватних медичних компаній. Такий підхід підсилює інституційну спроможність державних органів і дозволяє швидко реагувати на кризові виклики.

Значне місце у вдосконаленні публічного управління займають інструменти цифровізації. Використання великих даних (Big Data), аналітичних платформ і систем штучного інтелекту створює передумови для прогнозування епідемій, оптимізації маршрутів евакуації постраждалих або формування індивідуальних планів лікування. У країнах ЄС та США такі технології вже інтегровані у процеси прийняття управлінських рішень, а для України вони відкривають перспективу суттєвого підвищення ефективності управління. Прикладом є система прогнозування завантаженості лікарень під час пандемії COVID-19, яка дозволила раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати пацієнтів необхідною допомогою [4].

Особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу у сфері публічного управління охороною здоров'я. Сучасні трансформації вимагають від управлінців не лише знання законодавства чи управлінських процедур, а й навичок кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, аналітичного мислення та володіння цифровими інструментами. У цьому контексті важливим напрямом є створення системи підготовки та перепідготовки фахівців публічного управління у сфері охорони здоров'я на базі профільних закладів вищої освіти та центрів підвищення кваліфікації. Перспективним є впровадження дуальної освіти, коли теоретична підготовка поєднується з практикою у державних органах, місцевому самоврядуванні чи міжнародних проектах.

Важливо також підкреслити зростання ролі психологічних знань у підготовці управлінських кадрів. В умовах війни та постійних кризових ситуацій управлінці мають розуміти механізми стресостійкості, психології колективної поведінки та соціальної адаптації. Ці знання потрібні не лише для організації реабілітаційних програм для військових і цивільних, але й для формування стратегії комунікацій із суспільством, підвищення довіри до системи охорони здоров'я та запобігання деморалізації персоналу. Прикладом є використання психологічних тренінгів для керівників медичних закладів у країнах НАТО, які довели свою ефективність у підтримці стабільності системи охорони здоров'я під час військових операцій.

Удосконалення методів прийняття управлінських рішень є ще одним ключовим напрямом. Використання технологій моделювання, систем підтримки прийняття рішень та сценарного аналізу дозволяє прогнозувати наслідки різних управлінських кроків та зменшувати ризики. Наприклад, в Ізраїлі широко застосовуються симуляційні системи для планування дій у випадку масових надзвичайних подій, що забезпечує швидку адаптацію інституцій та ефективне використання ресурсів. В Україні аналогічний підхід можна застосовувати при плануванні евакуації поранених чи організації роботи медичних закладів у прифронтових регіонах [3].

Отже, інституційні трансформації системи охорони здоров'я України відображають складний процес модернізації, в якому поєднуються проблеми та перспективи. Війна, демографічні зміни та фінансові обмеження створюють додаткові виклики, однак розвиток цифрових технологій, міжнародна співпраця та модернізація управлінських практик формують фундамент для якісних змін. Стратегія розвитку охорони здоров'я до 2030 року визначає необхідні кроки на найближче десятиліття, а глобальні прогнози до 2050 року підкреслюють потребу у далекоглядному стратегічному плануванні. Ключовим завданням публічного управління є формування стійкої інституційної системи, здатної забезпечити доступність і якість медичної допомоги навіть у кризових умовах, а також використати можливості технологічних і наукових інновацій для майбутнього розвитку галузі. Механізми розвитку публічного управління у сфері інституційних трансформацій охорони здоров'я охоплюють стратегічне планування, державно-приватне партнерство, цифровізацію та розвиток кадрового потенціалу. Методи управління передбачають використання програмно-цільового підходу, кризового менеджменту, міжвідомчої координації та громадської участі. Інструментами стають аналітичні платформи, телемедичні технології, симуляційні системи та інноваційні освітні програми. Розвиток управлінських кадрів, інтеграція психологічних знань і впровадження сучасних технологій

прийняття рішень створюють підґрунтя для формування стійкої та ефективної системи охорони здоров'я, здатної відповідати на виклики сьогодення та майбутнього.

#### Список літератури

1. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України. Дисер. д.н. держ.упр., спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління. Миколаїв. 2022. 445с.
2. Горбань, Д. А. (2023). Ретроспектива трансформації моделі охорони здоров'я в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-12>
3. Кіян О.С. Закордонний досвід державно-громадського управління охороною здоров'я: інституційні моделі та практики. *Суспільство та національні інтереси*. №8(16).2025. С.572-587.
4. Квітка С., Миргородська, М. (2024). Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402>
5. Неволіна А. Вчені розповіли як виглядатиме глобальний ландшафт хвороб у 2050 році. 21 травня 2024 року. NNews. URL: <https://nnews.com.ua/vcheni-rozpovily-yak-vyglyadatyme-globalnyj-landshaft-hvorob-u-2050-rotsi.html>
6. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року №34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

### СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ГРОМАДИ

**Гайдаржи Олександр Ілліч**

здобувач другого (магістерського ) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Суб'єкти сфери охорони здоров'я займаються стратегічним плануванням, щоб скоротити витрати, покращити якість та обслуговування, а також забезпечити доступ до медичної допомоги. Інноваційний процес стратегічного планування допомагає закладам охорони здоров'я (ЗОЗ) ефективніше розподіляти ресурси для підвищення цінності своїх послуг та кращого задоволення потреб громади в охороні здоров'я.

Стратегічне планування – це процес, за допомогою якого ЗОЗ визначає свій загальний майбутній напрямок розвитку та дії, які його формуватимуть. Особи, які займаються стратегічним плануванням, збирають інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище та проводять поглиблені обговорення майбутнього закладу. Вони також розробляють цілі ЗОЗ та методи вимірювання поточної ефективності. Стратегічне планування кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я розглядається як технічний процес прогнозування потреб у догляді та в персоналі, необхідному для його надання. Планування кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я забезпечує «потрібну кількість людей з потрібними навичками, в потрібному місці, у потрібний час, для надання потрібних послуг тим, хто їх потребує» [5]. У минулому стратегічне планування кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я окреслювалося як поєднання сканування горизонту для виявлення майбутніх потреб у догляді; створення або моделювання сценаріїв для моделювання

можливих майбутніх результатів та їх впливу; моделювання кадрових ресурсів для формування майбутнього попиту та пропозиції робочої сили; та аналізу політики для прогнозування наслідків політики [7]. Підходи до планування повинні враховувати не лише безліч факторів, що діють у системах, але й невизначеності факторів та тривалі часові рамки, протягом яких має відбуватися планування. Стратегічне планування координується з довгостроковими планами закладу та, як правило,

Визначення стратегічного кадрового планування в охороні здоров'я має враховувати не лише технічність і складність процесу, його багатфакторність та часові рамки, а й необхідність формування стійкої робочої сили для інтегрованих послуг, що поєднують медичну і соціальну допомогу. Хоча Всесвітня організація охорони здоров'я [3, с.9] рекомендувала своїм державам-членам мати інклюзивні інституційні механізми для координації міжсекторального кадрового порядку денного у сфері охорони здоров'я, залишається питання, наскільки ефективно планування робочої сили в медицині враховує соціальну сферу для досягнення цієї мети.

Стратегічне кадрове планування в медичній сфері є необхідним для забезпечення стійких, безпечних, доступних послуг, що відповідають потребам населення та надаються висококваліфікованим медперсоналом. Збільшення чисельності робочої сили у сфері охорони здоров'я для задоволення попиту населення у медичній допомозі потребує зміни парадигми з акцентом на «виявлення, підготовку, розподіл і утримання медичних працівників». Глобальна нестача медичних працівників впливає на досягнення універсального охоплення послугами охорони здоров'я. Саме тому на сьогодні наголошується на необхідності уважного розгляду демографії робочої сили у сфері охорони здоров'я, особливо з урахуванням нерівностей, зумовлених статтю, міграцією та старінням.

Всесвітня організація охорони здоров'я [8, с.2] визначає інструментарій для формування стійкої робочої сили в охороні здоров'я, який зосереджується на питаннях кадрового забезпечення, включаючи освіту та результативність, планування й інвестиції, нарощування потенціалу, аналіз та моніторинг. При цьому підкреслюється, що державна політика має враховувати виробництво робочої сили у сфері охорони здоров'я, припливи та відтоки кадрів, їхній нерівномірний розподіл і неефективність.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [4, с. 15] визначила, що в країнах-членах ОЕСР у секторах охорони здоров'я зайнято близько 10% робочої сили. При цьому занепокоєння викликає не лише глобальна нестача працівників, а й необхідність «правильного поєднання медичних працівників, із потрібними навичками, ... які надають послуги у правильних місцях, щоб краще відповідати на потреби з питань здоров'я населення».

ОЕСР зазначила, що старіння населення та зростання хронічних захворювань формують додаткові потреби у сфері охорони здоров'я та догляду, що вимагає політичних ініціатив для розвитку інноваційних моделей надання послуг із використанням технологій і нових ролей працівників у медичній сфері. Актуалізується нагальність для країн із низьким і середнім рівнем доходу впроваджувати цифрові інновації для підтримки розвитку кадрів охорони здоров'я та забезпечення послуг у віддалених районах.

Більш сучасні робочі документи ОЕСР [6] акцентують увагу на політиці, яка спрямовує кадровий потенціал системи охорони здоров'я на надання людино-центричних послуг і заохочує цифрові інновації для підвищення ефективності.

Кадрове планування у сфері охорони здоров'я дедалі більше відходить від простих підходів, які ґрунтуються на співвідношенні кількості фахівців до чисельності населення та статистиці щільності медичних працівників, або ж акцентують на окремих параметрах, наприклад, співвідношенні попиту та пропозиції в межах однієї професійної групи чи послуги. Натомість воно переходить до більш комплексних і всеохоплюючих підходів, які враховують потреби здоров'я населення.

Планування робочої сили, орієнтоване на потреби, зміцнює системи охорони здоров'я (відповідаючи на запити населення), однак воно залежить від розбудови потенціалу для надання необхідних послуг.

Стратегічне кадрове планування у сфері охорони здоров'я також має включати рівні стійкості для подолання безпрецедентних потреб у медичних послугах.

Моделювання робочої сили у сфері охорони здоров'я часто використовується для надання кількісного прогнозу майбутньої пропозиції та попиту на персонал, а також потреб населення. Ефективне планування кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я можливе лише за умов наявності точної та повної інформації про наявний персонал як лікарів різних спеціальностей, так і середнього медичного персоналу, як на рівні регіонів, так і в масштабах усієї країни [1]. Для реалізації цього напряму державної кадрової політики необхідно: модернізувати систему збору статистичних даних про кадровий потенціал системи охорони здоров'я; запровадити автоматизовану систему обліку на рівні регіональних центрів, яка б фіксувала всі аспекти кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я; підготувати фахівців кадрових служб на місцях, озброївши їх сучасними методами збирання інформації, аналізу, кадрового планування, прогнозування та управління людськими ресурсами в медицині; розробити та затвердити в кожному регіоні власну програму розвитку кадрового потенціалу, яка б відповідала реальним викликам і стану медичної інфраструктури.

На сьогодні актуалізуються зусилля, спрямовані на збільшення та покращення доступу до медичних послуг населення шляхом забезпечення наявності медичного персоналу у достатній кількості та представництві всіх медичних професій [2]. Покращення доступу до медичних послуг включає гарантування того, що мешканці громади мають постійне джерело медичної допомоги. Особи, які мають постійного провайдера медичних послуг, демонструють кращі показники здоров'я, менші диспропорції та нижчі витрати на медичне обслуговування. Наявність постійного лікаря первинної ланки асоціюється з нижчим рівнем смертності.

### Список літератури

1. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 25–34.
2. Колісніченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 42-53. URL: [https://doi.org/10.33269/2618\\_0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618_0065-2023-1(13)-42-53).
3. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. World Health Organization. 2016. URL: <https://interprofessional.global/wp-content/uploads/2019/11/WHO-2016-Global-Strategy-on-Human-Resource-for-Health-Workforce-2030.pdf>
4. Health workforce policies in OECD countries, right jobs, right skills, right places. Organisation for Economic Cooperation and Development. 2016. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-workforce-policies-in-oecd-countries\\_9789264239517-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-workforce-policies-in-oecd-countries_9789264239517-en#page1)
5. Kroezen M, Van Hoegaerden M, Batenburg R. The joint action on health workforce planning and forecasting: results of a European programme to improve health workforce policies. *Health Policy* (New York). 2018. P. 122:87–93. URL: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.12.002>.
6. Skills for the future health workforce: preparing health professionals for people-centred care. Organisation for Economic Cooperation and Development. 2021. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/68fb5f08-en.pdf?expires=1649767897&id=id&accname=guest&checksum=1CA2654BD9CEA783816A400783C91206>.
7. Sutton C. Strategic workforce planning in health and social care – an international perspective: A scoping review. *Health Policy*. Volume 132. June 2023. URL:

8. The toolkit for a sustainable health workforce in the who European region. World Health Organization. 2018. URL: [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/375547/WH11\\_TK\\_text\\_AW-2.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/375547/WH11_TK_text_AW-2.pdf).

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМ**

**Грейц Тетяна Іванівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Організація реабілітаційної допомоги військовослужбовцям упродовж останніх десятиліть зазнала суттєвих трансформацій, що зумовлені як зростанням масштабів воєнних конфліктів, так і розширенням уявлень про цілісне відновлення людини після травм. У країнах з розвинутою системою оборони та охорони здоров'я – таких як Сполучені Штати Америки, Німеччина, Ізраїль – сформувалися комплексні моделі реабілітації, які охоплюють не лише медичну й фізичну допомогу, а й психологічну підтримку, соціальну адаптацію, професійну перепідготовку та інтеграцію в громаду. Ці підходи ґрунтуються на міждисциплінарній взаємодії, довгостроковому супроводі поранених та застосуванні інноваційних технологій – від біоніки й віртуальної реальності до телереабілітації.

Особливої уваги заслуговує досвід США, де функціонує система *Veterans Health Administration (VA)*, яка забезпечує поетапну, структуровану реабілітацію для ветеранів. У Німеччині державна політика акцентує на ранній медичній реабілітації у військових шпиталях, а також на тісній співпраці з громадськими та соціальними службами. Ізраїль, який має тривалий досвід ведення воєн, сформував модель реабілітації, де особлива роль належить психотерапевтичній роботі з посттравматичними розладами (ПТСР) та підтримці сімей військовослужбовців. Аналіз зазначених практик дає змогу виокремити низку ефективних управлінських та організаційних рішень, які можуть бути адаптовані в умовах України в контексті розбудови стійкої системи підтримки для поранених захисників.

Наведемо досвід реабілітації військовослужбовців у розвинених країнах, який може бути корисним для вдосконалення української системи:

Американська система реабілітації військових включає широкий спектр програм, зокрема через Міністерство у справах ветеранів (VA). Основна увага приділяється як фізичній, так і психологічній реабілітації. У США працюють центри спеціалізованого лікування для військових з травмами головного мозку, посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та ампутаціями. Ветерани мають доступ до реабілітаційних програм через мережу центрів VA, що включає також інтеграцію технологій, таких як роботизовані протези і віртуальна реальність для лікування ПТСР [1, 2].

Ізраїль має сильну систему підтримки військовослужбовців, яка пропонує комплекс медичних послуг, реабілітаційних центрів і програм для адаптації ветеранів до цивільного життя. Реабілітація часто відбувається в спеціалізованих центрах, таких як реабілітаційний центр у Тель-Авіві, де застосовуються інноваційні методи фізіотерапії, гідротерапії та психологічної підтримки. Ізраїльські лікарі тісно співпрацюють з урядом та армією для створення унікальних реабілітаційних програм для кожного військовослужбовця [2].

У Німеччині військові реабілітаційні послуги включають використання сучасних технологій і сильну інфраструктуру для відновлення після травм. Військові лікарні

пропонують високотехнологічне обладнання для фізіотерапії та психотерапії, зокрема для тих, хто постраждав від бойових дій. Окрім цього, Німеччина використовує концепцію «конкретної реабілітації», де лікувальні процедури підлаштовуються під конкретні професійні та особисті потреби військовослужбовців [2].

Канадська система реабілітації зосереджена на програмі реабілітації Operational Stress Injury Clinics, що займається не лише фізичними, але й психологічними аспектами. Важливе місце займає лікування стресових травм, пов'язаних із бойовими діями. Військовослужбовцям надається допомога через спеціальні клініки по всій країні, які мають мультидисциплінарні команди для довгострокової підтримки. Також впроваджуються програми ресоціалізації для успішного повернення до цивільного життя [2, 3].

У Британії реабілітація військових забезпечується через Національну службу охорони здоров'я (NHS) у співпраці з благодійними організаціями, такими як «Help for Heroes». Значний акцент ставиться на психологічну підтримку та реабілітацію через програми психотерапії, арт-терапії та групової підтримки. Спеціалізовані клініки та реабілітаційні центри для військових в Англії пропонують також фізіотерапію, реабілітаційне плавання і індивідуальні програми фізичного відновлення [2, 3].

Орієнтуючись на досвід країн, які вже не одне десятиліття працюють над вдосконаленням системи реабілітації військовослужбовців, Україна має унікальну можливість сформувати власну модель, що буде не просто реакцією на війну, а стратегічною інвестицією в людський капітал, стійкість суспільства і національну безпеку. Реабілітація має стати не епізодом у житті військового, а чітко вибудованим процесом, що супроводжує його від моменту поранення до повноцінного повернення до цивільного життя – з урахуванням медичних, психологічних, соціальних та професійних аспектів. Першочерговим кроком має стати створення єдиної Національної системи реабілітації військовослужбовців. Вона має інтегрувати зусилля різних міністерств – охорони здоров'я, оборони, соціальної політики, у справах ветеранів, а також місцевого самоврядування – у спільну міжвідомчу програму. Така модель дозволить уникнути фрагментації допомоги, забезпечити її безперервність і уніфікувати підходи до планування, фінансування та контролю якості послуг. Подібно до американської системи Veterans Health Administration, в Україні також має функціонувати структура, відповідальна за стратегічне планування, організацію та оцінку ефективності програм для ветеранів.

У центрі цієї системи має бути мультидисциплінарний підхід. Реабілітація не може бути ефективною, якщо не поєднує медичну допомогу з психологічною підтримкою, соціальною роботою, кар'єрним консультуванням, правовим супроводом та освітніми послугами. Усі ці напрями мають взаємодіяти в межах однієї команди, яка супроводжує військового протягом усього шляху відновлення. Такі практики вже успішно працюють у Канаді, Великій Британії та Ізраїлі.

Одним з головних викликів є доступність реабілітаційної допомоги в усіх регіонах. Тому важливо створити мережу сучасних реабілітаційних центрів – обласних, міських, при госпіталях і на рівні громад. Кожен такий центр має бути обладнаний за сучасними стандартами і забезпечений фахівцями, які володіють як клінічною компетентністю, так і навичками міжособистісної взаємодії. Окрема увага має бути приділена створенню центрів ранньої реабілітації у військових шпиталях – як у Німеччині – де допомога починається одразу після стабілізації стану пораненого. У розвитку сучасної системи реабілітації військовослужбовців в Україні надзвичайно перспективним напрямом є впровадження державно-приватного партнерства (ДПП) [4]. Досвід багатьох країн, зокрема Великої Британії та Сполучених Штатів, переконливо свідчить, що саме синергія державних ресурсів і приватних ініціатив дозволяє розширити доступ до високоякісних послуг, забезпечити інноваційність і гнучкість рішень, а також зменшити навантаження на публічний сектор.

ДПП у сфері реабілітації може реалізовуватися у кількох формах. По-перше, це створення спільних реабілітаційних центрів із чітко розподіленими обов'язками: держава

надає інфраструктуру, приміщення та базове фінансування, а приватний партнер забезпечує обладнання, сучасні технології, навчання персоналу та управлінські інновації. Ця форма співпраці дозволяє поєднати стратегічні можливості держави з гнучкістю приватного сектору. Завдяки державній участі забезпечується гарантований доступ пацієнтів до послуг, особливо у регіонах, де ринок медичних послуг є слабко розвиненим. Водночас приватний партнер вносить нову динаміку – він зацікавлений у впровадженні інноваційних технологій, оновленні обладнання, стандартизації процесів. Таким чином формується модель, де держава гарантує сталість і соціальну справедливість, а бізнес – якість, ефективність і швидкість реагування на потреби.

По-друге, це залучення недержавних закладів до надання послуг за державним замовленням, зокрема через механізми медичних гарантій або цільових програм для ветеранів.

Цей напрямок відкриває шлях до інтеграції приватних закладів у систему охорони здоров'я через партнерські відносини з НСЗУ чи іншими державними інституціями. Для держави це можливість розширити географію та спектр реабілітаційних послуг без необхідності будувати нові установи. Для закладів охорони здоров'я – це доступ до стабільного державного фінансування і можливість отримати нові категорії пацієнтів. Особливо актуальним цей механізм є для забезпечення ветеранів війни, які потребують тривалих та багатопрофільних програм відновлення.

По-третє, можливе фінансування реабілітаційних програм через благодійні фонди, страхові механізми чи спеціальні пільгові кредити, що відкриває нові горизонти для співпраці з бізнесом. Фінансова багатоканальність дозволяє створити більш стійку систему реабілітації, яка не залежить виключно від бюджету. Благодійні фонди забезпечують швидке реагування на кризові виклики й можуть підтримувати окремі проекти чи вразливі групи населення. Страхові механізми створюють умови для довгострокової стратегії фінансування, адже включають реабілітацію до пакету страхових послуг. Пільгові кредити ж стимулюють бізнес інвестувати у розвиток нових центрів і програм, водночас залишаючи їх соціально орієнтованими.

Окремий акцент слід зробити на участі технологічних компаній, які можуть стати важливими партнерами в розробці та впровадженні ІТ-рішень для телереабілітації, дистанційної психотерапії, моніторингу стану пацієнтів та аналізу даних. Участь технологічного сектору радикально змінює підходи до відновлення здоров'я. Завдяки цифровим рішенням можна значно розширити охоплення пацієнтів, зменшити витрати на утримання стаціонарних центрів і водночас забезпечити індивідуалізований підхід. Телереабілітація дозволяє підтримувати постійний контакт із пацієнтом навіть у віддалених громадах, а штучний інтелект допомагає лікарям аналізувати динаміку відновлення та коригувати програми. В умовах війни в Україні вже сформувалися приклади ефективної взаємодії держави з приватними закладами, реабілітаційними центрами, фармацевтичними компаніями і освітніми платформами. Цей ресурс слід не лише зберегти, а й інституціоналізувати – наприклад, через укладання довгострокових контрактів, пільгове оподаткування, спільні інвестиційні проекти та створення галузевих кластерів реабілітаційних послуг. Довгострокові контракти гарантуватимуть бізнесу прогнозованість, пільгове оподаткування стимулюватиме інвестиції, а створення кластерів допоможе формувати цілісну інфраструктуру реабілітації на регіональному рівні. У такий спосіб держава отримує ефективного партнера для вирішення соціальних завдань, а приватний сектор – можливості для розвитку з користю для суспільства.

#### **Список літератури**

1. Veterans Health Administration. U.S. Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/health>.
2. Федоренко С.Н., Лазарева О.Б., Вітомський В.В. та ін. (2019). Аналіз міжнародного досвіду організації систем реабілітаційної допомоги та фізичної терапії. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.



Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури: Зб. наук. праць. № 9(117). С. 99–107.

3. Шевчук В.І. (2019). Організація медичної реабілітації в провідних країнах світу. Вісник проблем біології і медицини. Вип. 1, том 2 (149). DOI 10.29254/2077-4214-2019-1-2-149-51-55.

4. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

## **СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

**Драгомирецька Наталія Михайлівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В дослідженнях щодо концептуальних підходів до інновацій в державних послугах (Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B., 2021) зроблено акценти на дослідженнях, які: визначають інновацію в державних послугах, як впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління Osborne & Brown (2011); представляють інновації як розрив із минулим (Vries, Tummers, & Bekkers, 2016); така переривчастість може бути в процесах, впровадженні нових технологій, створенні нових продуктів і послуг і впровадженні нових концепцій, а метою є підвищення ефективності та результативності, а також підвищення рівня задоволеності громадян. Важливе місце у запровадженні інновацій посідають інструменти та стимули до змін. Зауважується, що критичної ситуації, тиску громадян і політичної волі недостатньо для інновацій та переходу до нової моделі державного управління. Такі зміни відбуваються із застосуванням певних інструментів управління разом із стимулами до змін. У цьому контексті основна роль відводиться державним менеджерам, які відіграють фундаментальну роль [6].

Центр компетенцій з прогнозування Європейської Комісії у 2020 р. розглядає інновацій в державному управлінні крізь призму декількох складових: прогнозування - традиційні ролі уряду та публічного управління мають адаптуватися до нових і майбутніх потреб суспільства; відкритістю уряду - технологія може принести інноваційні можливості в державний сектор, покращити взаємодію між урядом і громадянами через спрощення процедур; підзвітності, прозорості і справедливості - відкриту державну політику можна було б удосконалити та створити чіткі стратегії; залучення та дизайн послуг – такі інструменти можуть привнести інноваційні підходи до уряду, працюючи з великою кількістю зацікавлених сторін і громадян; нова організаційна архітектура з меншою ієрархією та інноваційним способом спільного проектування, включаючи ініціативи з громадянами, могла б залучити людей новими та креативними рішеннями, які зроблять державні адміністрації більш інноваційними та конкурентоспроможними порівняно з приватним сектором; нові навички публічного управління могли б підвищити його ефективність і підготовку до майбутнього, а також підвищити креативність у визначенні нових викликів та застосуванні інноваційних підходів [4].

Цей же Центр у 2022 р. надає перелік інновацій в державному управлінні: цифрова трансформація публічного управління та послуг; автоматизовані прийняття рішень, що впливає на суспільство; створення нових типів методів, структур і можливостей, щоб передбачати екстремальні події, впливати на соціально-технічні зрушення; вплив недержавних акторів та громадських рухів; поява нових моделей управління; залучення

громадян та інформовані громадські обговорення можуть сприяти розробці політики в різних формах і способах і можуть допомогти краще зрозуміти, що думають громадяни; залучення громадян застосовувати для спільного створення та спільної розробки рішень, а не лише для реагування та висловлення думки; нові механізми управління та підходи за участю знизу вгору можуть сприяти дискусійним процесам у формуванні політики; державні послуги мають бути модульними та адаптованими до обставин, в яких ми живемо. За допомогою технологій можна було б залучити громадян; представницька демократія може бути зміцнена при відновленні довірливих відносин між громадянами та урядами; організації та окремі особи, які виступають у ролі посередників знань, можуть підвищити довіру до науки та уряду, а також створити спільноти знань щодо політичних проблем; політики та науковці могли б спільно працювати разом із самого початку вироблення політики; глобалізація всіх секторів (економіки, безпеки, інформації, технологічного розвитку тощо) разом зі збільшенням мобільності та солідарності населення у всьому світі прискорюють поширення та впровадження штучного інтелекту [7].

Особливість інновацій в державному секторі співвідноситься з концепцією інновації, яка може призвести до багатьох різних типів змін, включаючи: нові продукти, послуги та процеси; нові політики та системи; нові способи мислення та розуміння; нові способи дій, організації та стосунків [5].

Роль урядів в розвитку інновацій в державному секторі розглядається в багатьох зарубіжних публікаціях. Основне завдання уряду – втручання задля зміни майбутнього, враховуючи недосконалі знання (Bourgon J., 2020). Йдеться про впливовість уряду, результат якого невідомий на момент його початку і стане відомим лише через багато років. Відстеження результатів впливу покладається на громадські організації, з великим потенціалом інновацій. Зауважується, що втручання уряду – це експерименти, які дозволені законом і політикою. Громадські ж інновації не відбуваються всупереч політиці та закону, але вони дозволяють контролювати самі інновації [2].

В інших публікаціях наголошено робляться на політиці підтримки інновації у державному секторі (Arundel A., Bloch C., Ferguson B., 2019), що вимагає даних про те, як організації державного сектору впроваджують інновації та як підхід стратегічного управління до інновацій може вплинути на типи інновацій, які розробляються. Цікавими є наголоси на процесі дослідження інновацій в державному секторі. Так, зазначається, що до кінця 2000-х років дослідження в основному проводилися дослідниками, зацікавленими в державному управлінні, використовуючи конкретні інновації в державних установах. У 2015 р. значна частина цієї літератури була зосереджена на впливі управління, організаційних факторів та особистих характеристик менеджерів на інновації [1].

Підходи щодо державних інновацій стосуються гнучкості урядів за умов мінливого середовища, що передбачає роботу і досягнення результатів різними способами (OECD, 2021). Важливим вбачається знаходження рішення для складних проблем. ОЕСР розглядає інновації у державному секторі в контексті того як уряди можуть використовувати нові інструменти та підходи для покращення практик, досягнення ефективності та отримання кращих результатів політики [3].

ОЕСР визначає інновацій як стратегічну функцію, яка має бути інтегрована в більш широке управління державним сектором. Збільшення інновацій в державному секторі уряд може отримати шляхом застосування цілеспрямованих зусиль, використовуючи багато різних важелів, таких як: інвестиції у навички чи технології; застосування нових методів формування політики; адаптація існуючих процесів; розуміння когнітивних упереджень, поведінкових бар'єрів і соціальних норм, що має важливе значення для розробки ефективної політики та суспільного сприйняття; розгляд різноманітних сценаріїв та дій відповідно до них у реальному часі; запровадження нового підходу до розробки політики, орієнтованої на майбутнє, що включає інноваційну функцію та передбачає зміну середовища; визначення, тестування та впровадження інноваційних рішень, щоб

скористатися майбутніми можливостями, одночасно зменшуючи ризики та підвищуючи стійкість [3].

Інший напрям стосується розуміння інновацій комунікацій. Інноваційні комунікації визначають як галузь дослідження, яка зосереджена на аналізі символічних взаємодій між організацією та її зацікавленими сторонами під час розробки нових продуктів або послуг [8].

Інноваційна комунікація тлумачиться як спеціалізована галузь, що зосереджена на поширенні та сприянні новим ідеям, продуктам або методологіям всередині організацій або між ними. Стверджується, що інноваційна комунікація: охоплює стратегії ефективного донесення інновацій до різних зацікавлених сторін з метою сприяння їх впровадженню та прийняттю; відіграє ключову роль в успіху нових ініціатив і технологій; має вирішальне значення для подолання опору, сприяння розумінню та сприяння інтеграції інноваційних рішень. Інновації розглядаються як набір характеристик, таких як: новизна – передбачає впровадження чогось нового або значно покращеного; креативність – вимагає креативного мислення та підходів; впровадження – генерування і практичне застосування нових ідей. Констатується, що ефективна комунікація є важливою для впровадження та пояснення інновацій, тоді як інновації можуть призвести до розробки нових інструментів та методів комунікації. Разом вони підвищують потенціал для організаційних та суспільних трансформацій [9].

Існуючі глобальні підходи до запровадження інновацій стосуються вироблення консультативних, правових та інших документів, які визначають основні напрями запровадження інноваційного підходу. Наголос робиться на розвитку і формуванні політики інновацій та виробленні стратегій розвитку інновацій в державі. Особлива роль у цьому процесі відводиться урядам і людському капіталу, які можуть реалізувати амбітні плани щодо вироблення і запровадження інновацій. Стратегічні документи держав визначають інновацій як інструмент, який може допомогти вивести державу з кризової ситуації і створити умови для світового лідерства. Розроблення інновацій передбачає гнучкі системи фінансування, а запровадження інновацій потребує їх капіталізації та швидкої економічної віддачі. Особливо складними є державні інновації. Стратегічні документи держав визначають основні шляхи вирішення проблем розробки і запровадження інновацій за умов державної підтримки і нормативно-правового регулювання.

#### Список літератури

1. Arundel A., Bloch C., Ferguson B. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. Vol. 48, Iss. 3, April 2019, PP. 789-798. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318302956>
2. Bourgon J. Re-thinking Public Innovation, Beyond Innovation in Government. 2020. URL: <https://dubaipolicyreview.ae/re-thinking-public-innovation-beyond-innovation-in-government/>
3. Government innovation. OECD. 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/government-innovation.html>
4. Innovation in public administration. *Competence Centre on Foresight*. An official website of the European Union. 2020. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en)
5. Larkins A. What is Government Innovation? August 22, 2021. URL: <https://www.decisionlens.com/blog/what-is-government-innovation>
6. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. Vol.9 No.6, June 2021. URL: DOI: 10.4236/jss.2021.96021  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105>
7. Search results (20). *Competence Centre on Foresight*. An official website of the European Union. 2022. URL:

[https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search\\_en?f%5B0%5D=knowledge\\_service%3AForesight&f%5B1%5D=ks\\_specific\\_taxonomy%3A791](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?f%5B0%5D=knowledge_service%3AForesight&f%5B1%5D=ks_specific_taxonomy%3A791)

8. What is Innovation Communication. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/internal-communication-in-contemporary-organizations/108556>

9. What is the definition of Innovation Communication? Jun 8, 2024. URL: <https://innovations4.eu/english/innovation-communication/what-is-the-definition-of-innovation-communication/>

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗ**

**Заславський Дмитро Юрійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

Інституту публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м.Одеса, Україна

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я питання оцінки ефективності механізмів публічного управління набуває особливої актуальності. Постійні виклики – пандемії, війна, економічні кризи – вимагають від державних інституцій здатності швидко адаптуватися, забезпечуючи при цьому безперервність та якість медичних послуг. Традиційні підходи до управління більше не можуть задовольнити потреби суспільства, оскільки вони орієнтовані переважно на нормативне регулювання та контроль. Натомість виникає потреба у впровадженні нових методів оцінки, які дозволяють визначити не лише результативність окремих управлінських рішень, а й їхню здатність забезпечувати стійкість системи охорони здоров'я в умовах невизначеності. Саме тому оцінка ефективності механізмів публічного управління розглядається не як формальна процедура, а як ключовий інструмент стратегічного розвитку, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити довіру громадян і забезпечити відповідність національної політики глобальним стандартам у сфері охорони здоров'я.

Оцінка ефективності механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я розглядається як систематичний процес збору, аналізу й інтерпретації даних про результативність інституційних, організаційних та управлінських інструментів, що забезпечують доступність, якість і безперервність медичних послуг, у тому числі в кризових умовах. У дослідженнях А. Бойна, М. Лоджа [1], С. Дучека [2] як індикатори ефективності виокремлюються як безпосередні показники результативності, так і проксі-індикатори, які непрямо відображають дієвість управлінських рішень. До них належать рівень ресурсної готовності, інституційна гнучкість, цифрова інтегрованість та здатність управлінських команд до координації. У працях А. Донабедяна [3] та у Рамковій концепції систем охорони здоров'я ВООЗ [4] акцент робиться на поєднанні операційних та проксі-індикаторів. Проксі-індикатори визначаються як непрямі показники результативності, що застосовуються у випадках, коли пряме вимірювання є занадто складним, витратним чи трудомістким [5]. Вони дозволяють опосередковано оцінювати якість управлінських процесів у медичних закладах, зокрема за такими параметрами, як швидкість реагування на виклики, неперервність (континуїтет) лікування та ефективність міжінституційної взаємодії.

У вітчизняній науковій традиції комплексна оцінка ефективності механізмів публічного управління охороною здоров'я здебільшого розглядається крізь призму трансформації управлінських моделей та їх адаптації до кризових умов. Так, українські дослідники (Я. Жовнірчик, В. Долот, А. Антонов [6], А. Рачинський, Б. Дарчин [7]) наголошують на потребі пристосування управлінських практик до дефіциту ресурсів і

швидких регуляторних змін. Л. Курносенко підкреслює, що за умов обмежених ресурсів вирішальне значення мають не лише фінансові чи матеріальні можливості, а й професійні компетентності, психологічна стійкість, здатність до гнучкого мислення та готовність діяти в умовах невизначеності [8].

Для забезпечення комплексного підходу до аналізу результативності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я застосовується кілька груп методів.

Кількісні методи є базовим інструментом оцінки ефективності управління у сфері охорони здоров'я, оскільки вони дозволяють оперувати конкретними статистичними даними. До ключових показників належать рівень материнської та дитячої смертності, середня очікувана тривалість життя, охоплення вакцинацією, кількість лікарняних ліжок чи лікарів на 10 тисяч населення, а також частка фінансування охорони здоров'я у ВВП. Такі дані забезпечують об'єктивність аналізу та дозволяють порівнювати динаміку у часі як на національному, так і на регіональному рівнях.

Особливу цінність кількісні методи мають у міжнародних порівняннях. Наприклад, порівняння показників України з даними країн ЄС або OECD дає змогу визначити, наскільки ефективними є державні політики у сфері охорони здоров'я, та виявити відставання або прогрес у певних напрямках. Це дозволяє інтегрувати національну політику в глобальний контекст і формувати більш реалістичні стратегічні цілі. Разом із тим, кількісні методи мають обмеження, адже вони часто не враховують соціально-культурні особливості, мотивацію персоналу чи якість управлінських процесів. Тому їх застосування вимагає поєднання зі змістовним аналізом, щоб уникнути формального підходу. У кризових умовах, наприклад під час війни, статистичні дані можуть бути неповними чи затримуватися, що ускладнює їхню інтерпретацію. Якісні методи орієнтовані на виявлення тих аспектів управління, які не можна зафіксувати у вигляді кількісних показників. Сюди відносяться дослідження управлінських практик, організаційних процесів і взаємодії різних інституційних рівнів. Вони дають змогу краще зрозуміти внутрішні бар'єри у системі охорони здоров'я та визначити, чому формально ефективні рішення на практиці можуть виявитися малодієвими. Одним із найважливіших інструментів якісних методів є експертні інтерв'ю та фокус-групи, які дозволяють зібрати інформацію безпосередньо від лікарів, управлінців, пацієнтів чи представників міжнародних організацій. Такі дані допомагають виявити проблеми, які статистика не завжди відображає: наприклад, відсутність координації між рівнями медичної допомоги чи труднощі у доступі до певних послуг.

Важливим інструментом є й метод кейс-стаді, що передбачає глибокий аналіз конкретних ситуацій – наприклад, функціонування медичного закладу у прифронтовій зоні чи робота системи евакуації пацієнтів під час війни. Це дозволяє узагальнювати досвід та пропонувати рекомендації для масштабування успішних практик. Аналіз політик, у свою чергу, допомагає оцінити, наскільки рішення органів влади відповідають реальним потребам системи охорони здоров'я. Важливу роль відіграють комбіновані (змішані) підходи, які поєднують статистичний та експертний аналіз. Комбіновані методи оцінки ефективності управлінських механізмів у сфері охорони здоров'я поєднують у собі переваги кількісного та якісного аналізу. Їхня особливість полягає у здатності не лише зафіксувати статистичні дані (наприклад, рівень смертності чи тривалість госпіталізації), а й пояснити, чому ці показники змінюються під впливом управлінських рішень, соціальних факторів або інституційних бар'єрів. Такий підхід дозволяє уникнути спрощення та поверхневості, властивих застосуванню лише одного методу, і забезпечує комплексне розуміння ситуації. На практиці змішані підходи втілюються через методи, що поєднують кількісні індикатори з експертними оцінками. Наприклад, *balanced scorecard* (збалансована система показників) дозволяє одночасно аналізувати фінансові результати, рівень задоволеності пацієнтів, якість внутрішніх процесів та кадровий потенціал. Інший приклад – аналіз індикаторів стійкості системи охорони здоров'я, який оцінює, наскільки система готова до кризових подій та як швидко вона може відновлюватися. Такі інструменти

широко застосовуються міжнародними організаціями, оскільки вони демонструють не лише факт результативності, а й її контекст.

Додаткове значення комбіновані методи мають у рамках міжнародних порівнянь, коли йдеться про бенчмаркінг. Наприклад, використання даних ВООЗ чи OECD дозволяє зіставляти українську систему охорони здоров'я з моделями інших країн, враховуючи одночасно кількісні показники та інституційні особливості. Це дає змогу визначити, які саме управлінські практики можуть бути імпортовані в Україну, а які вимагають адаптації з урахуванням культурних, соціальних та ресурсних факторів.

В умовах війни та криз дедалі актуальнішими стають методи оперативного моніторингу, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати зміни у сфері охорони здоров'я. Їхнє основне завдання – забезпечити швидке отримання інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень у надзвичайних обставинах. Це стає можливим завдяки використанню цифрових інструментів: електронних реєстрів пацієнтів, платформ збору даних, мобільних додатків та інтегрованих інформаційних систем. Таким чином, управлінці отримують доступ до актуальної картини, що дає змогу оперативно реагувати на виклики.

Особливої ваги такі методи набувають під час воєнних дій, коли швидкість і точність даних можуть впливати на життя та здоров'я пацієнтів. Наприклад, система моніторингу дозволяє швидко виявити нестачу медикаментів у прифронтовому регіоні чи перевантаження конкретного медичного закладу. Цифрові інструменти також підтримують прозорість і підзвітність, оскільки вся інформація про витрати, закупівлі чи маршрутизацію пацієнтів може відслідковуватися у відкритих базах. Це створює умови для зміцнення довіри між державними інституціями, медичними закладами та громадськістю.

Важливою складовою оперативного моніторингу є використання проксі-індикаторів. У кризових умовах часто неможливо отримати повні та достовірні дані щодо кінцевих результатів (наприклад, рівня смертності чи показників захворюваності), але можна оцінювати проміжні параметри – оперативність реагування на виклики, безперервність лікування чи ефективність комунікації між установами. Такі індикатори дозволяють своєчасно оцінити ефективність управління навіть за відсутності повної статистики, що є критично важливим у ситуації постійної невизначеності.

Таким чином, оцінка ефективності механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я вимагає багатовимірної підходу, що поєднує кількісні, якісні, змішані методи та інструменти оперативного моніторингу. Використання такого комплексу дозволяє не лише вимірювати результативність управлінських рішень, а й забезпечувати їхню адаптивність та стійкість у кризових умовах, підвищуючи довіру громадян до системи охорони здоров'я.

### Список літератури

1. Boin, A., & Lodge, M. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: a principled or pragmatist approach? *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1131–1152. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1942155>
2. Ducheck, S. (2020). *Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*. *Business Research*, 13(1), 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7
3. Donabedian, A. (1988). *The quality of care. How can it be assessed?* *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, 260(12), 1743–1748. DOI: 10.1001/jama.260.12.1743
4. World Health Organization. (2000). *World Health Report 2000: Health systems – improving performance*. Geneva: WHO. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/924156198X>
5. Migolo B. (2023). *Understanding proxy indicators*. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-proxy-indicators-migolo-benjamin>
6. Жовнірчик Я., Долот В., Антонов А. (2022). Основні напрями трансформації системи публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного

стану та збройної агресії Російської Федерації проти України. *Державне управління та регіональний розвиток*, 16. DOI: 10.34132/pard2022.16.08

7. Рачинський А., Дарчин Б. (2022). Трансформація системи охорони здоров'я України: роль держави. Науковий збірник «InterConf+», 18(95): з матеріалами 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові цілі та завдання у XXI столітті», 19-20 січня 2022, 310-317. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2022.031

8. Курносенко Л. (2023). Готовність до управління в кризових ситуаціях в сфері публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 22, 1001–1018. DOI 10.34132/pard2023.22.05

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА МЕХАНІЗМУ РЕВЕРСНОЇ ДОТАЦІЇ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ**

**Кисіль Олександр Михайлович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах повномасштабної військової агресії перед Україною постають безпрецедентні виклики для системи публічних фінансів. Руйнування інфраструктури, масові переміщення населення, падіння економічної активності та зростання видатків на безпеку і соціальну сферу суттєво ускладнили виконання місцевих бюджетів. Особливо гостро постала проблема ефективності механізмів міжбюджетного регулювання, які в кризовий період мали б виступати стабілізатором, проте на практиці почали створювати нові дисбаланси. Одним із найбільш уразливих елементів цієї системи є механізм реверсної дотації [1].

Міжбюджетне вирівнювання є базовим інструментом бюджетної політики, мета якого – забезпечення фінансової рівності територіальних громад та гарантування надання громадянам базових публічних послуг незалежно від місця проживання. Відповідно до Бюджетного кодексу України, механізм горизонтального вирівнювання реалізується через індекс податкоспроможності, який визначається як співвідношення середнього обсягу надходжень податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) на одного жителя конкретної громади до середнього такого показника по Україні. Якщо індекс є нижчим за встановлену нижню межу (наприклад, 0,9), громада отримує базову дотацію; якщо перевищує верхню межу (наприклад, 1,1) - сплачує реверсну дотацію до державного бюджету. Таким чином, цей інструмент покликаний перерозподіляти ресурсну базу від більш спроможних територій на користь менш забезпечених громад.

Ключовим параметром для розрахунку індексу є чисельність населення громади. Ця інформація традиційно формувалася на основі даних Державної служби статистики України. Однак після початку повномасштабної війни оновлення даних Держстату щодо наявного населення виявилось неможливим у повному обсязі: проведення перепису відкладено, доступ до частини адміністративних реєстрів обмежений, значні території зазнали тимчасової окупації або масових переміщень населення. Міністерство фінансів України офіційно констатувало неможливість використання даних Держстату для оцінки чисельності населення після 01.03.2022 і повідомило про перехід до використання інших джерел інформації.

У межах підготовки Бюджетної декларації на 2026–2028 роки Міністерство фінансів як альтернативне джерело інформації використовуватиме дані Державної міграційної

служби України (ДМС) про кількість осіб, які задекларували або зареєстрували своє місце проживання на території відповідної громади станом на 01.04.2025, у тому числі за віковими групами [2]. Водночас залишаються значні обмеження цього підходу, оскільки офіційна реєстрація не охоплює всіх внутрішньо переміщених осіб (ВПО), і, як наслідок, не відображає реального навантаження на місцеві бюджети.

Додатковий тиск на місцеві бюджети створюють міграційні процеси та ерозія оподаткування. Масовий виїзд працездатного населення, компаній і роботодавців приводить до скорочення бази оподаткування ПДФО та єдиного податку. Ускладнюється збір податків унаслідок поширення практик виплати «в конвертах», що призводить до значного недоотримання коштів у місцеві бюджети.

Ці фактори породжують парадоксальну ситуацію: у громадах-реципієнтах внутрішньо переміщених осіб фактичне населення та навантаження на інфраструктуру значно перевищують офіційні показники. Податкові надходження, зокрема ПДФО, формуються за рахунок економічної активності мешканців і ВПО, але у формулі індексу вони розподіляються на меншу «офіційну» чисельність. Відтак індекс податкоспроможності може бути штучно завищеним, що призводить до несправедливого збільшення реверсної дотації для громад, які фактично несуть найвищі навантаження [2, 3].

Окремої уваги заслуговує питання фінансування соціальних послуг для незареєстрованих внутрішньо переміщених осіб. Згідно з чинним законодавством, фінансування медичних та освітніх послуг здійснюється з розрахунку на офіційно зареєстрованих мешканців. Однак громади-реципієнти змушені надавати послуги всім мешканцям, що призводить до значного перевантаження соціальної інфраструктури та дефіциту фінансування. Це створює загрозу якості надання послуг та порушує соціальні права громадян.

Показовим є приклад міста Одеси: за даними Державної служби статистики чисельність наявного населення станом на 01.01.2022 року перевищувала 1 010 тис. осіб, тоді як за даними Державної міграційної служби станом на 01.04.2025 вона становить близько 606 тис. осіб [3, 2]. При цьому надходження ПДФО до бюджету міста мають позитивну динаміку. Через зменшення офіційної чисельності населення при незмінній або зростаючій податковій базі індекс податкоспроможності виходить завищеним, а розмір реверсної дотації для міста істотно зростає - за попередніми оцінками, з 288 млн грн у 2025 році до понад 500 млн грн у 2026 році, що створює ризики недофінансування освіти, медицини, ЖКГ та інфраструктурних проєктів.

Незважаючи на відсутність офіційних даних Держстату, існують альтернативні методи оцінки реальної чисельності населення, які могли б використовуватися для бюджетних розрахунків. Зокрема, аналіз споживання електроенергії, води, інтернет-трафіку, а також даних мобільних операторів про переміщення абонентів може надати об'єктивну картину про фактичну кількість мешканців у громадах. Досвід європейських країн свідчить, що такі методи дозволяють з високою точністю оцінювати реальну чисельність населення навіть у умовах масових міграцій.

Негативний вплив нової методології стосується також персоналу органів місцевого самоврядування: зменшення офіційної чисельності населення впливає на визначення фонду оплати праці та посадових окладів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 268, що вимагає приведення оплати праці у відповідність до нових нормативів з 01.01.2026 [5]. Це створює додаткові соціально-економічні ризики в період відновлення.

Для пом'якшення цих дисбалансів необхідно переглянути методологію визначення індексу податкоспроможності на період воєнного стану і відновлення. Рекомендується:

1. Здійснити науково обґрунтовану адаптацію формули міжбюджетного вирівнювання, запровадивши коригуючі коефіцієнти або додаткові вагові показники, які відображатимуть об'єктивні наслідки міграційних процесів та військових дій (наприклад, індекс військових ризиків, частка ВПО, соціально-економічні втрати території). Це дозволить врахувати надмірне навантаження на інфраструктуру та соціальну сферу громад-



реципієнтів, не спотворюючи при цьому основний принцип горизонтального вирівнювання.

2. Стимулювати та спростити процедури реєстрації місця проживання/перебування для ВПО шляхом інформаційно-роз'яснювальної роботи та оптимізації адміністрування відповідних процедур. Це має опиратись на положення Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» і на рішення місцевих рад щодо реалізації реєстраційних процедур [5].

3. Посилити місцеві інструменти наповнення бюджету (ефективне управління комунальним майном, прозорі орендні процедури, контроль за правомірністю виплат, заходи з детінізації заробітних плат).

Отже, механізм реверсної дотації, створений для умов мирного часу, в сучасних умовах воєнного стану ризикує стати інструментом посилення дисбалансів між громадами. Лише адаптація методології на основі наукових підходів, поєднання реєстраційних даних з об'єктивними корективами та посилення адміністративної роботи з реєстрації населення дозволять відновити справедливість міжбюджетного розподілу та зміцнити фінансову стійкість територіальних громад у період відбудови.

### Список літератури

1. Бюджетний кодекс України : статті 98, 99. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Інформація про кількість осіб, які задекларували/зареєстрували місце проживання станом на 01.04.2025 [Електронний ресурс] // Державна міграційна служба України. – 2025. – Режим доступу: <https://dmsu.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Чисельність населення *України* [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. 2022. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні : Закон України від 11.12.2003 № 1382-IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
6. Про надання інформації про кількість населення : Лист Міністерства фінансів України від 04.04.2025 року № 05110-09-6/9883.

## ВІДБУДОВА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ПІСЛЯ КОНФЛІКТУ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ І ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Колісніченко Наталя Миколаївна**

д.н.держ.упр., професор,  
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

З часу завершення Другої світової війни більшість конфліктів відбувалися всередині держав, а не між ними. Хоча деякі з цих конфліктів можна врегулювати мирними засобами, інші переростають у насильство. Збройні конфлікти часто руйнують фізичну та соціальну інфраструктуру суспільства. Відбудова цієї інфраструктури є невід'ємною частиною управління такими конфліктами, сприяння примиренню та запобігання їх повторенню.

Цей процес, відомий як після-конфліктна реконструкція, виходить далеко за межі простого відновлення матеріальних об'єктів. Зусилля з відбудови суспільства можуть

включати: забезпечення безпеки громадян, реформування правових та політичних інституцій, відновлення економічних і соціальних структур, допомогу у поверненні біженців, сприяння примиренню та розширення політичної участі. У деяких випадках можливо відновити вже існуючі структури, тоді як в інших – необхідно створювати нові.

Суб'єкти та організації, що працюють над відбудовою соціального й політичного життя, можуть варіюватися від міжнародних організацій і неурядових організацій (НУО) до місцевих органів влади та місцевого населення.

Прикладами після-конфліктної реконструкції є відбудова Західної Європи завдяки Плану Маршалла. Метою таких зусиль було формування більш стабільних держав і суспільств, а отже і зменшення ризику повернення до конфлікту.

Більшість експертів погоджуються щодо необхідності після-конфліктної реконструкції, однак суттєво розходяться у поглядах на те, як саме її здійснювати, аби досягти стабільності суспільства. Триваючі дискусії стосуються часу та способів початку процесу відбудови суспільств після конфлікту, а також того, хто має бути залучений і як різні суб'єкти примирення та відбудови повинні координувати свої зусилля.

Економіка України, орієнтована на війну, значною мірою залежить від зовнішньої підтримки. Значна частина поточної допомоги, як і майбутні фінансові зобов'язання, надходить не у вигляді грантів, а у вигляді кредитів. Ці кошти потрібно буде повертати, що збільшить зростаючий державний борг. Такі донорські установи, як МВФ, визнають небезпеку нестійкого боргу та фіскальної економії, що з цього випливає, що шкодить людям і пригнічує економічне зростання [3].

Принцип «Відбудувати краще, ніж було. Зроблено в Україні» [1] означає, що донори та іноземні інвестори мають надавати пріоритет місцевим компаніям, виділяючи кошти та роблячи їх основними підрядниками. Максимально можлива кількість товарів має бути закуплена в українських виробників. Іноземні компанії слід заохочувати до локалізації та створення спільних підприємств з українськими компаніями. Максимальна кількість фінансування має бути спрямована на малі та середні підприємства. Українські компанії мають виробничі потужності (наприклад, цемент, сталь) у секторах, що найбільше потребують відбудови, таких як житло та інфраструктура. Вони також є конкурентоспроможними в оборонному, харчовому, легко-промисловому та медичному секторах. Локальні контракти та локалізація створюватимуть внутрішній попит, забезпечуватимуть робочі місця та сприятимуть поверненню частини громадян на Батьківщину. Це забезпечить більш стійке зростання, оскільки гроші залишатимуться в економіці, а не витікатимуть з країни через іноземних підрядників [3].

Важливим принципом є надання грантів, а не кредитів. Україна, спустошена війною, навряд чи зможе погасити додаткові борги. Збільшення обсягу кредитів підвищує ризик боргової кризи. У цьому контексті варто зазначити, що кошти за Планом Маршалла були надані переважно у вигляді грантів. Україна буде використовувати допомогу найефективніше, якщо характер цієї допомоги буде відповідати її власним інтересам.

Крім того, відбудова не може покладатися виключно на кошти урядів та міжнародних організацій. Необхідною є участь приватного капіталу, наприклад, у формі прямих іноземних інвестицій в Україну та державно-приватного партнерства (ДПП). Такі партнерства принесуть не лише кошти, а й технології та управлінські практики.

Після Другої світової війни План Маршалла відіграв ключову роль у відбудові європейських міст. Зокрема, відбудова міст у Німеччині після Другої світової війни тривала понад десять років. Технічний прогрес і впровадження економічних стимулів можуть відіграти ключову роль, допомагаючи Україні прискорити цей процес.

Відбудова вимагає стратегічного планування, нагляду та координації донорів. Очевидним є визнання корисності концепції інтегрованих підходів; однак значно менше є доказів того, як це може бути ефективно реалізовано, особливо у випадках, коли йдеться про трансформацію конфлікту в умовах ворожості та слабкого врядування [4].

Можна створити спеціалізовану Національну агенцію з розвитку, щоб забезпечити надходження коштів до людей і узгодити відбудову з процесом вступу до ЄС [2].

Відновлення має від самого початку окреслити контури майбутнього, щоб забезпечити стійкість інституцій, необхідних для відбудови. Однак, щоб процес відбудови вселяв довіру, український народ повинен розуміти, що шлях до процвітання займе роки, якщо не десятиліття.

У цьому процесі вирішальну роль відіграє місцеве самоврядування. Успішна реформа децентралізації покладає значно більше відповідальності на місцеві органи влади за добробут людей. Органи місцевого самоврядування розробляють стратегії регіонального розвитку, зокрема дорожні карти, для розвитку інфраструктури як для людей, так і для бізнесу.

Таблиця 1 – Після конфліктна реконструкція України

| Цілі після конфліктної реконструкції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Напрями відбудови                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Принципи та інструменти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Виклики                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– відновлення фізичної та соціальної інфраструктури;</li> <li>– забезпечення безпеки громадян;</li> <li>– примирення та запобігання повторним конфліктам;</li> <li>– реформування правових і політичних інституцій;</li> <li>– відновлення економічних і соціальних структур;</li> <li>– розширення політичної участі та роль місцевого самоврядування.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- економіка у напрямку локалізації виробництва, підтримки малого та середнього підприємництва, інвестиції в ключові галузі (будівництво, інфраструктура, оборона, харчова промисловість);</li> <li>- соціальна сфера шляхом повернення біженців, створення робочих місць, підтримка освіти та медицини;</li> <li>- інституції, децентралізація, розвиток місцевого самоврядування, створення національної агенції з розвитку;</li> <li>- екологія та інновації у таких сферах, як-от зелена, інклюзивна та динамічна економіка; технологічний прогрес.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Відбудувати краще, ніж було. Зроблено в Україні»;</li> <li>- пріоритет місцевим компаніям та локалізація;</li> <li>- використан ня грантів замість кредитів;</li> <li>- державно-приватні партнерства (ДПП);</li> <li>- європейськ а інтеграція як рамка для реформ;</li> <li>- стратегічне планування, нагляд і координація донорів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- боргова криза та залежність від кредитів;</li> <li>- слабе врядування;</li> <li>- необхідність узгодження дій багатьох акторів;</li> <li>- довгостроковий характер процесу (роки або десятиліття)</li> </ul> |

Зазначимо, що сучасні збройні конфлікти залишають глибокі соціальні, економічні та інституційні наслідки, які потребують не лише фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури, а й глибинної трансформації суспільства. Відбудова після конфлікту виступає комплексним процесом, що поєднує гуманітарні, політичні, соціальні та економічні виміри, спрямовані на формування нових засад суспільної взаємодії, підвищення довіри до державних інститутів та забезпечення стійкого розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває визначення стратегічних пріоритетів, які повинні узгоджувати короткострокові потреби відновлення з довгостроковими завданнями модернізації. Серед таких пріоритетів актуалізується гарантування безпеки та верховенства права, відновлення інфраструктури й економіки, соціальна інтеграція постраждалих груп, розбудова ефективних інститутів управління та посилення ролі громадянського суспільства.

Разом з тим, відбудова неможлива без адаптації й застосування ефективних практик реалізації, що враховують національні особливості, міжнародний досвід та потребу у багаторівневій взаємодії держави, громад та міжнародних партнерів. Саме практична площина втілення стратегічних рішень визначає успіх переходу від кризи до відновлення та трансформації, від руйнації до розвитку.

Таким чином, дослідження відбудови та трансформації суспільства після конфлікту набуває актуальності не лише як наукова проблема, а й як практичний орієнтир для формування державної політики та суспільних стратегій у після-конфліктний період.

Відбудова може і повинна забезпечити значну економічну та інституційну модернізацію. Метою має бути більш зелена, інклюзивна та динамічна повоєнна Україна.

#### **Список літератури**

1. Відбудувати краще, ніж було. Шість інвестиційних критеріїв для сталого відновлення будівель в Україні. ВПІЕ (Європейський інститут ефективності будівель). Березень 2024. 26 с. URL: <https://www.bpie.eu/wp-content/uploads/2024/03/Reconstruction-of-Ukraine-Ukrainian.pdf>
2. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>
3. A Guide to Multi-level Governance. For Local and Regional Public Authorities. Co-funded by the Intelligent Energy Europe Programme of the European Union. Coopenergy Consortium December 2015. 56 p. URL: <https://www.local2030.org/library/210/A-Guide-to-Multi-level-Governance-For-Local-and-Regional-Public-Authorities.pdf>
4. Somlai I.G. The Role of State and Society in Conflict Transformation: a process in asymmetry. In book: *Conflict Transformation and the Challenge of Peace*; Department of International Relations. University of Karachi, 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235724327\\_The\\_Role\\_of\\_State\\_and\\_Society\\_in\\_Conflict\\_Transformation\\_a\\_process\\_in\\_asymmetry](https://www.researchgate.net/publication/235724327_The_Role_of_State_and_Society_in_Conflict_Transformation_a_process_in_asymmetry)

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПУ ДО ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

**Кондрашова Ірина Миколаївна**

аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м.Одеса, Україна

В умовах правового режиму воєнного стану та соціально-економічних трансформацій питання ефективного управління ризиками в системі охорони здоров'я набуває особливої актуальності для України. Сучасна система медичної допомоги стикається з комплексом багаторівневих викликів, серед яких організаційні, кадрові, фінансові, правові, соціальні, технологічні та репутаційні тощо. У таких умовах управління ризиками стає дієвим інструментом запобігання кризам та пріоритетним механізмом забезпечення якості та стійкості медичних послуг, що безпосередньо впливає на довіру громадськості до системи охорони здоров'я.

У зарубіжних науково-прикладних джерелах управління ризиками в охороні здоров'я визначається як комплексна система процесів та практик, спрямованих на виявлення, оцінку, моніторинг та пом'якшення потенційних ризиків у закладах охорони здоров'я. Це охоплює клінічні та адміністративні аспекти діяльності медичних установ та включає механізми звітності, контролю та запобігання інцидентам, що можуть негативно вплинути на безпеку пацієнтів та ефективність організації. Метою управління ризиками є захист пацієнтів, персоналу та активів закладу, а також забезпечення стабільної діяльності, підвищення якості послуг, зміцнення репутації та довіри громадськості. У рамках цієї системи управління ризиками виконує ключову роль, координуючи заходи щодо виявлення потенційних загроз, оцінки їхнього впливу та впровадження превентивних і коригувальних дій для мінімізації негативних наслідків. Цей підхід стає стратегічним інструментом задля досягнення безпеки та ефективної роботи закладів охорони здоров'я, що дозволяє адаптуватися до змінних умов і підвищувати якість медичних послуг [3].

Управління ризиками в охороні здоров'я традиційно зосереджувалося на забезпеченні безпеки пацієнтів та мінімізації медичних помилок, які можуть загрожувати здатності закладів охорони здоров'я виконувати свою місію та нести фінансову відповідальність. Проте зі зростанням ролі технологій, посиленням загроз кібербезпеки, постійними змінами нормативно-правового та фінансового середовища, управління ризиками стає все більш комплексним і потребує інтегрованого підходу. Сучасні моделі фінансування охорони здоров'я зміщують фінансові ризики з платників на постачальників послуг, що вимагає розширення традиційного погляду на управління ризиками. Дослідження агентства Moody's Investor Services (2017) підкреслює взаємозв'язок між ефективним управлінням ризиками та фінансовою стабільністю лікарні: підтримка високої клінічної якості впливає на економічні показники та зменшує ризик знецінення бренду у процесі переходу від оплати за послуги до моделі, орієнтованої на цінність та результати. У відповідь на ці зміни, лікарні та інші заклади охорони здоров'я поступово розширюють програми управління ризиками від реактивних заходів, спрямованих на безпеку пацієнтів і юридичну захищеність, до проактивного управління ризиками на рівні всієї організації. В межах концепції Enterprise Risk Management (ERM) виокремлюється вісім напрямів управління ризиками: оперативні; клінічна безпека та безпека пацієнтів; стратегічні; фінансові; людський капітал; законодавчі та регуляторні; технологічні; ризики, що пов'язані з навколишнім середовищем та інфраструктурою [3].

Ефективне управління ризиками є вирішальним чинником у діяльності організацій охорони здоров'я, особливо в умовах складного та швидкозмінного зовнішнього та

внутрішнього середовища. Воно включає системний підхід до виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків, які можуть негативно впливати на безпеку пацієнтів, фінансову стабільність та репутацію закладів охорони здоров'я [2]. У цьому контексті інтеграція принципів управління ризиками з механізмами державно-громадянського партнерства відкриває нові можливості для підвищення якості медичної допомоги та забезпечення доступу до неї у вразливих громадах.

Управління ризиками в закладах охорони здоров'я спрямоване на: безпеку пацієнтів, дотримання нормативних вимог; фінансову стабільність; збереження репутації та впровадження системи контролю. Також йдеться про те, що сучасний підхід до управління ризиками у закладах охорони здоров'я передбачає інтеграцію кількох напрямів [2]:

1. ідентифікація та оцінка ризиків через аудит, аналіз даних та моделювання сценаріїв;
2. розробка політик і процедур для підвищення моніторингу, контролю та звітності;
3. впровадження технологій з електронними медичними картками, системами прогнозувальної аналітики та заходами кібербезпеки;
4. підготовка та освіта персоналу, зокрема проведення регулярних тренінгів та підвищення обізнаності;
5. постійний моніторинг та вдосконалення, включно з оцінкою ефективності та адаптацією політик на основі отриманих даних [2].

Можливості державно-громадянського партнерства дозволяє об'єднати ресурси державних структур, медичних закладів та громадських організацій для підвищення якості надання послуг. У контексті управління ризиками цей вид партнерства забезпечує:

- доступ до додаткових ресурсів для модернізації обладнання та навчання персоналу;
- спільний моніторинг ризиків на рівні громади, включно з раннім виявленням загроз здоров'ю населення;
- координацію заходів реагування під час кризових ситуацій (наприклад, пандемій, стихійних лих, збройних конфліктів, техногенних аварій тощо);
- залучення громадськості до оцінки та вдосконалення медичних послуг, що підвищує довіру до системи охорони здоров'я.

В інших джерелах (Health Care Informed, HCI) управління ризиками в охороні здоров'я є засобом виявлення, оцінки, пріоритизації та контролю ризиків у всій організації. Вона є ключовим елементом належного врядування та лежить в основі здатності надавати безпечну та ефективну медичну допомогу та підтримку населенню. Однією з наукових робіт HCI зазначається, що управління ризиками було однією з ключових тем, спільних для серйозних подій у системах охорони здоров'я Великої Британії та Ірландії. Аналіз запитів показав наявність систематичних недоліків у підходах організацій до управління ризиками, які безпосередньо впливали на якість і безпеку наданих медичних послуг. Так, у звіті зазначено, що Ліверпульський фонд охорони здоров'я NHS не мав чіткої та ефективної системи управління ризиками або процедур повідомлення про виявлені ризики вищому керівництву в межах ширшої структури NHS. У звіті Scally були виявлені слабкі місця в процесах управління ризиками CervicalCheck, включаючи спосіб виявлення, комунікації та управління ризиками, і, зокрема, процеси, за допомогою яких серйозні ризики можуть бути підвищені. Аналогічно, у звіті щодо лікарні Портлауаз Health Information and Quality Authority (HIQA) встановила, що ризики не були належно розглянуті на вищому рівні управління, частина відомих ризиків залишалася поза увагою, а персонал не мав впевненості у функціонуванні місцевих і регіональних систем моніторингу та контролю ризиків [4].

Відповідно до Керівництва HIQA з управління ризиками (2014), ключовими принципами ефективного ризик-менеджменту є: систематичне виявлення, оцінка та управління ризиками; урахування як негативних, так і позитивних наслідків будь-яких рішень; регулярний перегляд ризиків у змінних умовах; повнота й достовірність інформації; обов'язковість реагування на виявлені ризики; залучення усіх зацікавлених сторін -

пацієнтів, сімей, фахівців, громадських та представників органів влади до процесів оцінки та прийняття рішень; а також спільна відповідальність за прийняття ризику для досягнення позитивних результатів [4].

Застосування цих принципів у практиці державного управління охороною здоров'я створює передумови для розвитку державно-громадянського партнерства, спрямованого на підвищення якості медичних послуг, покращення моніторингу і формування культури безпеки пацієнтів. Управління ризиками в охороні здоров'я неможливе без урахування ролі організацій громадянського суспільства (ОГС), які забезпечують сталість і соціальну справедливість у системі. Їхня діяльність сприяє зниженню системних ризиків, пов'язаних із нерівністю доступу до медичних послуг, вразливістю населення та недостатньою ефективністю державних механізмів реагування. У секторі охорони здоров'я ОГС відіграють життєво важливу роль у подоланні розривів у рівності та доступі. Вони виявляють, мобілізують ресурси, виявляють основні проблеми охорони здоров'я, та виносять їх на передній план публічних та політичних дискусій. Громадські інститути є посередниками між урядами, приватним сектором, закладами охорони здоров'я та громадами. Їхні різноманітні ролі охоплюють безпосереднє надання послуг, пропаганду політики, мобілізацію громад та освіту в галузі охорони здоров'я, що робить їх незамінними партнерами у прагненні до універсального охоплення послугами охорони здоров'я (УНС). Їхні зусилля гарантують, що навіть найбільш недостатньо забезпечені верстви населення можуть отримати доступ до необхідних медичних послуг [1].

З точки зору управління ризиками, діяльність громадських організацій сприяє зниженню системних ризиків у сфері охорони здоров'я, наприклад, таких як: нерівність доступу, втрата довіри населення до державних інституцій, низький рівень охоплення профілактичними програмами чи відсутність комунікації з вразливими групами. Вони виступають важливими суб'єктами у системі моніторингу соціальних ризиків, попередження кризових явищ і підвищення стійкості системи охорони здоров'я. Завдяки своїй наближеності до громад, ОГС здатні оперативно виявляти нові виклики та забезпечувати гнучке реагування, що є невід'ємною складовою ефективного управління ризиками на національному та місцевому рівнях [1].

Для України доцільним є запровадження зарубіжного досвіду щодо системного управління ризиками в охороні здоров'я, зокрема щодо: інституційного впровадження підходів ризик-менеджменту; підходів, пов'язаних із виявленням, оцінкою, моніторингом, комунікаціями та пом'якшення ризиків, що можуть впливати на безпеку пацієнтів і функціонування закладів. У цьому контексті особливої актуальності набуває державно-громадянське партнерство, яке, забезпечуючи консолідацію ресурсів, посилення моніторингу та прозорість управлінських процесів, сприяє умілому й компетентному прийняттю управлінських рішень в умовах різноманітних ризиків, що, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності, стійкість і конкурентоспроможність організацій у сфері охорони здоров'я.

### Список літератури

1. Mbithi L., Mamwa J., B. Mbuthia, Akinola O. Unlocking Healthcare for All: The Power of Civil Society Organizations. October 23, 2024. URL: <https://newsroom.amref.org/blog/2024/10/unlocking-healthcare-for-all-the-power-of-civil-society-organizations/>
2. The Role of Risk Management in Healthcare Organizations. LinkedIn. January, 11, 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-risk-management-healthcare-organizations-znbkf/>
3. What Is Risk Management in Healthcare? NEJM Catalyst. April 25, 2018. URL: <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.18.0197>
4. *Why is Risk Management in healthcare important?* Health Care Informed. URL: <https://hci.care/why-is-risk-management-so-important/>

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

**Костенюк Наталя Іванівна**

к.н.держ.упр.,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

**Банна Лідія Ігорівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Сучасний етап розвитку суспільства визначається стрімким упровадженням цифрових технологій, які радикально змінюють підходи до організації, управління та надання послуг у різних сферах, зокрема в охороні здоров'я. Цифрова трансформація медичної галузі стає одним із ключових напрямів державної політики України, адже сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості процесів, оперативності комунікацій та орієнтації системи охорони здоров'я на потреби громадян. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України значення цифровізації особливо зростає. Вона виступає інструментом забезпечення стійкості функціонування медичних закладів, налагодження взаємодії між пацієнтами, лікарями та органами управління, а також підвищення якості, доступності й безперервності медичних послуг.

Разом із тим, процес цифрової трансформації потребує глибокого осмислення управлінських аспектів: формування ефективних механізмів координації, адаптації нормативно-правової бази, розбудови інституційної спроможності та розвитку цифрових компетентностей медичних працівників. Управлінський потенціал цифрових технологій полягає у можливості створення аналітичних систем підтримки прийняття рішень, інтегрованих баз даних, електронних медичних записів та інтелектуальних платформ управління медичною інформацією.

Дослідження управлінських аспектів цифрової трансформації системи охорони здоров'я України є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє визначити ефективні підходи до модернізації управлінських процесів, удосконалення механізмів взаємодії суб'єктів галузі та формування сучасної, стійкої та орієнтованої на громадян системи охорони здоров'я.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується інтенсивним упровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, серед яких важливе місце посідає галузь охорони здоров'я. Цифрова трансформація медичної системи розглядається не лише як засіб підвищення ефективності надання медичних послуг, а й як ключовий чинник забезпечення прозорості управлінських процесів, розширення доступу населення до якісної медичної допомоги та створення умов для оперативного реагування на виклики у сфері громадського здоров'я [1].

В умовах воєнного стану та подальшого післявоєнного відновлення України значення цифровізації системи охорони здоров'я істотно зростає. Інноваційні цифрові рішення забезпечують безперервність функціонування медичної інфраструктури, сприяють ефективній взаємодії між медичними закладами та пацієнтами, зменшують бюрократичне навантаження й оптимізують управлінські процеси.

Попри помітні досягнення, процес цифрової трансформації вітчизняної системи охорони здоров'я супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів - недостатня інтеграція інформаційних систем, нерівномірний доступ до цифрових технологій у регіонах, кадрові та фінансові обмеження, а також потреба в оновленні нормативно-правового забезпечення. Усе це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження



управлінських особливостей розвитку цифрової трансформації у сфері охорони здоров'я України.

Цифрова трансформація як глобальний і невідворотний процес модернізації суспільства істотно впливає на якість життя населення. Вона охоплює провідні сфери - економіку, освіту, державне управління, охорону здоров'я та інші напрями суспільної діяльності. Застосування цифрових технологій підвищує ефективність, відкритість і доступність управлінських і соціальних процесів, надаючи громадянам нові можливості для навчання, професійного розвитку, комунікації та швидкого доступу до інформації й послуг. Особливого значення ці процеси набувають у медицині, де розвиток телемедицини та цифрових сервісів сприяє розширенню доступу до медичних послуг і покращенню загального рівня здоров'я населення.

Запровадження цифрових технологій у систему охорони здоров'я відкриває нові можливості як для медичних працівників, так і для пацієнтів. Зокрема, лікарі отримують сучасні інструменти для відстеження стану здоров'я пацієнтів у режимі реального часу, що сприяє підвищенню точності діагностики, персоналізації лікувальних підходів і своєчасному прийняттю клінічних рішень. Одночасно мобільні додатки надають громадянам можливість самостійно контролювати рівень фізичної активності, раціон харчування та інші показники, пов'язані зі здоровим способом життя, що підвищує ефективність профілактики захворювань і формує культуру відповідального ставлення до власного здоров'я. Використання електронних медичних записів (ЕМЗ) істотно знижує ризик помилок у веденні медичної документації та забезпечує кращу взаємодію між структурними підрозділами медичних закладів. Це сприяє підвищенню узгодженості дій медичного персоналу, скороченню адміністративних процедур і формуванню єдиного інформаційного простору охорони здоров'я [2].

Цифрова медицина поступово перетворюється на невід'ємний компонент сучасної системи охорони здоров'я, формуючи нові підходи до управління якістю медичних послуг і зміцнення здоров'я населення. Водночас її розвиток супроводжується низкою викликів, серед яких особливого значення набувають забезпечення належного рівня кібербезпеки, захист персональних даних пацієнтів, а також необхідність підготовки медичних працівників до ефективного використання цифрових інструментів у професійній діяльності.

Науковці та практики все більше уваги приділяють зміні ролі пацієнта в умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я. Цей процес супроводжується трансформацією взаємодії між пацієнтом і медичним працівником - від традиційного патерналістичного підходу до партнерської моделі, у якій пацієнт виступає активним учасником процесу прийняття рішень щодо власного здоров'я [2].

Одним із найважливіших досягнень цифрової трансформації у сфері медицини є впровадження безпаперових технологій. Єдина система електронних медичних записів та інтегрований обмін інформацією між закладами охорони здоров'я створюють передумови для підвищення ефективності управління, прозорості адміністративних процесів і якості надання медичних послуг, що в сукупності сприяє розвитку пацієнт-орієнтованої моделі охорони здоров'я. В умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я особливої актуальності набуває впровадження уніфікованих електронних медичних записів (ЕМЗ), які забезпечують накопичення, зберігання та обмін усією інформацією про пацієнта в межах єдиного цифрового середовища. Такий підхід створює можливість оперативного доступу до медичних даних у будь-якому закладі охорони здоров'я незалежно від місця отримання медичної допомоги [4].

Інтеграція ЕМЗ у медичну практику сприяє підвищенню ефективності лікувально-діагностичного процесу та якості управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. Завдяки цифровим інструментам електронний запис на прийом або цифрова версія рецепта можуть миттєво передаватися до аптечних систем, що забезпечує безперервність обслуговування пацієнтів. Крім того, інформація про призначені лікарські засоби використовується для

автоматизованої перевірки можливих побічних ефектів і взаємодії препаратів, що підвищує рівень безпеки лікування та знижує ризики медичних помилок.

Електронні медичні записи (ЕМЗ) істотно спрощують процес обміну інформацією між медичними закладами та фахівцями, що має особливе значення у випадках, коли пацієнт змінює лікаря або проходить лікування одночасно в кількох установах. Завдяки уніфікованим цифровим протоколам забезпечується безперервність медичного супроводу та узгодженість призначень, що підвищує ефективність діагностики й лікування. Оцифрування медичної документації знижує ризики, пов'язані з ручним введенням даних, мінімізує ймовірність втрати або пошкодження паперових носіїв і сприяє формуванню більш надійної системи збереження інформації [3].

Впровадження безпаперових технологій дозволяє оптимізувати адміністративні процеси у медичних закладах, скорочуючи витрати на ведення документації, прискорюючи обробку даних та підвищуючи загальну продуктивність організаційної діяльності. Одночасно сучасні електронні системи забезпечують належний рівень кіберзахисту та конфіденційності персональних даних, що зменшує ризики несанкціонованого доступу та витоку інформації. У підсумку, використання ЕМЗ не лише підвищує ефективність управління медичними установами, а й сприяє розвитку пацієнт-орієнтованої моделі охорони здоров'я. Це створює передумови для забезпечення більш якісної, персоналізованої та доступної медичної допомоги, підвищує рівень довіри до медичних інституцій і зміцнює загальну спроможність системи охорони здоров'я до адаптації в умовах цифрової трансформації. Цифровізація сприяє підвищенню якості управлінських процесів, забезпечує оперативний доступ до інформації, оптимізує взаємодію між суб'єктами системи охорони здоров'я та дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Важливим управлінським завданням є інтеграція електронних медичних записів, розвиток телемедицини, створення єдиних інформаційних платформ та використання аналітики великих даних (Big Data) для стратегічного планування і моніторингу стану здоров'я населення. Такі інструменти підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, зменшують бюрократичні бар'єри та формують основу для побудови пацієнт-орієнтованої системи охорони здоров'я. Разом із тим, цифрова трансформація висуває нові вимоги до компетентності управлінців, необхідності забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних та удосконалення нормативно-правового регулювання. Вирішення цих завдань потребує комплексного підходу, координації дій між центральними органами влади, місцевими управлінськими структурами, медичними закладами та приватним сектором.

Отже, управління цифровою трансформацією охорони здоров'я має базуватися на принципах відкритості, інноваційності, партнерства та орієнтації на потреби громадян. Ефективна реалізація цих принципів сприятиме підвищенню спроможності системи охорони здоров'я, зміцненню довіри населення та досягненню стратегічної мети – формування сучасної, стійкої та інклюзивної моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я України.

#### Список літератури

1. Іванцов С. В. Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки в Україні в умовах європейської інтеграції. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 138-146.
2. Цифрова трансформація охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2>
3. The State of Health in the EU: Synthesis Report 2023. URL: [https://health.ec.europa.eu/system/files/2023-12/state\\_2023\\_synthesis-report\\_en.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2023-12/state_2023_synthesis-report_en.pdf)
4. Telemedicine: A Lifeline for Ukraine's Health System Amidst War. Abt Global. (2023). URL: <https://www.abtglobal.com/insights/impact-briefs/telemedicine-lifeline-for-ukraines-health-system-amidst-war>

## **УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ**

**Костюк Анастасія Сергіївна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Забезпечення ефективної онкодопомоги є не лише завданням центральних органів влади та системи охорони здоров'я, а й сферою відповідальності органів місцевого самоврядування та громадськості [2], які дедалі активніше залучаються до управління медичними процесами на рівні громад. Участь громадськості та місцевих органів влади у забезпеченні доступності онкологічної допомоги проявляється у спільному пошуку ресурсів, розвитку інфраструктури, формуванні довіри та підтримці пацієнтів на всіх етапах лікування. У порівнянні з вітчизняною практикою, досвід інших країн свідчить, що участь неурядових організацій у забезпеченні такої допомоги, має належати до «кращих практик», є обов'язковою [3].

Громадські організації та пацієнтські спільноти здійснюють інформаційну підтримку, проводять просвітницькі кампанії (скринінг, профілактика), організовують групи психологічної допомоги для хворих та їхніх родин. Волонтери допомагають у зборі коштів на лікування, обладнання, ліки; забезпечують транспорт чи соціальний супровід. Важливу роль грає адвокаційна діяльність, яка впливає на формування політики у сфері онкологічної допомоги, лобіює державне фінансування та розширення програм підтримки. Неурядові організації та організації пацієнтів, здійснюючи різні види діяльності (адвокація прав пацієнтів, фінансування та доступу до інноваційних ліків, організація освітніх кампаній на рівні громади щодо профілактики та скринінгу, надавання послуг з навігації для пацієнтів, психологічної підтримки та гарячих ліній) роблять свій внесок у цей напрямок.

Приватний сектор та донори розвивають державно-приватні партнерства для оснащення діагностичних центрів сучасними технологіями; фармацевтичні компанії підтримують програми доступу до ліків або кампанії з підвищення обізнаності; ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, що фінансують проекти боротьби з раком у громадах (транспорт, догляд вдома, підвищення обізнаності) мають свою цінність. Адже партнерства зменшують дублювання послуг, використовують різноманітні ресурси та забезпечують більш цілісний підхід до доступності онкологічної допомоги. Зауважимо, що роль громадськості та неурядових організацій у сфері онкологічної допомоги нині обмежується здебільшого просвітницькою діяльністю, благодійними ініціативами, збором коштів на лікування чи обладнання та індивідуальним супроводом пацієнтів. Водночас їхня участь у ключових процесах (розробці державних політик, стратегічному плануванні або системному моніторингу якості медичних послуг) залишається мінімальною.

Серйозною проблемою є відсутність інституалізованих механізмів діалогу. При онкологічних центрах чи Міністерстві охорони здоров'я України майже не створюються офіційні консультативні органи, які б забезпечували представництво пацієнтів або громадських експертів. Навіть у тих випадках, коли функціонують громадські ради при МОЗ чи департаментах охорони здоров'я обласних державних адміністрацій, питання онкології рідко стають предметом системних обговорень, а якщо і розглядаються, то часто поверхово, без реального впливу на ухвалення рішень. Місцеві органи влади здійснюють фінансову підтримку шляхом співфінансування з місцевих бюджетів програм ранньої діагностики, закупівлі обладнання, створення центрів паліативної допомоги.

Місцева влада сприяє розвитку інфраструктури, а саме - доступних медичних закладів у громадах, організацію транспортних маршрутів для пацієнтів з віддалених

територій. Її партнерство з НУО та бізнесом через реалізацію програм державно-приватного партнерства (наприклад, придбання апаратів МРТ/КТ, відкриття спеціалізованих відділень), а також політика з підтримки місцевих програм скринінгу, проведення інформаційних кампаній, поширення знань про профілактику онкозахворювань сприяють вдосконаленню онкодопомоги. Крім того, місцеві органи влади сприяють підвищенню кваліфікації лікарів, залученню молодих спеціалістів у громади через програми мотивації. Місцеві органи влади співпрацюють з онкологічними центрами та загальними лікарнями для відкриття супутникових діагностичних відділень. Вони несуть спільну відповідальність за проведення кампаній з виїзного скринінгу та мобільних клінік.

Варто також згадати роль університетів та дослідницьких інститутів. Адже важко переоцінити роль академічних партнерств для навчання онкологів, медсестер та сімейних лікарів ранньому виявленню раку. Мають своє значення і спільні дослідницькі проекти щодо регіональної захворюваності на рак та бар'єрів у наданні медичної допомоги. Залучення студентів (медичних, громадських, соціальних) до ініціатив з підвищення обізнаності та підтримки пацієнтів також сприяють вдосконаленню онкодопомоги.

Спільна взаємодія громадськості та місцевих органів влади призводить до створення регіональних координаційних рад з представників органів влади, медиків, пацієнтських організацій (див. [1]). За допомогою такої співпраці здійснюється впровадження партисипативного бюджетування у сфері охорони здоров'я (наприклад, закупівля обладнання для онкодіагностики за кошти бюджету громади з ініціативи жителів). З метою зворотного зв'язку реалізується використання електронних платформ для збору відгуків пацієнтів та громадських ініціатив. Окремої уваги заслуговує організація спільних заходів (форумів, круглих столів, акцій), спрямованих на зменшення стигми щодо онкологічних хвороб і підвищення рівня обізнаності населення. Такі діалоги між громадськістю та місцевими органами влади (зокрема, круглі столи, медичні збори, партисипативне бюджетування в охороні здоров'я), спільні програми, коли місцеві органи влади співпрацюють з організаціями пацієнтів для розробки кампаній з підвищення обізнаності або організації днів безкоштовного скринінгу – сприяють якіснішому наданню онкологічної допомоги.

Очікуваними результатами такої участі є зменшення нерівності в доступі до онкологічної допомоги (особливо для сільських, малозабезпечених або вразливих груп), збільшення показників раннього виявлення завдяки кращій участі громади в програмах скринінгу, покращення довіри до місцевих систем охорони здоров'я, міцніша стійкість медичних послуг, особливо в кризових умовах (війна, пандемії, економічна нестабільність).

На сьогодні доцільно вжити комплексних заходів: розробити національні методичні рекомендації щодо ефективного залучення НУО до процесів планування та реалізації онкологічної допомоги з урахуванням кращих міжнародних практик; створити галузеві громадські платформи із залученням пацієнтських організацій для безпосередньої участі у діяльності онкологічних закладів; запровадити обов'язкові механізми громадських консультацій та зворотного зв'язку на етапах розробки й реалізації регіональних онкологічних програм; системно долучати НУО до незалежної оцінки доступності, якості та результативності онкологічних послуг. Відтак, активніше та інституційно закріплене включення громадськості й НУО у сферу онкологічної допомоги може не лише підвищити прозорість і підзвітність системи, а й сприяти формуванню пацієнтоорієнтованої моделі охорони здоров'я.

Отже, участь громадськості та місцевої влади створює передумови для більш доступної, якісної та людиноцентричної онкологічної допомоги, яка враховує як медичні, так і соціальні потреби пацієнтів.

#### Список літератури

1. Зуб В. Формування оптимізованої системи надання онкологічної допомоги населенню України. *Актуальні питання онкологічної допомоги населенню. Рак в Україні*. № 24. 2022. URL: [http://ncru.inf.ua/publications/BULL\\_24/PDF/02-09-thema\\_Zub.pdf](http://ncru.inf.ua/publications/BULL_24/PDF/02-09-thema_Zub.pdf)

2. Назаренко Ю. Г. Децентралізація влади і розвиток системи охорони здоров'я в Україні: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2022. №11. С. 87–91.
3. Сміянов В., Горностаєва П. Громадянське суспільство та паліативна допомога. *Експериментальна і клінічна медицина*. 93 (4). С. 79-85. URL: <https://doi.org/10.35339/ekm.2024.93.4.smi>

## **УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БРЕНДОМ ЗАКАРПАТТЯ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ГІРСЬКОГО ТА ПІШОХІДНОГО ТУРИЗМУ**

**Кривенкова Руслана Юріївна**

к.н.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри туризму

**Якима Мирослава Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
м. Ужгород, Україна

Насамперед потрібно зазначити, що гірський та пішохідний туризм Закарпатської області є потужним «драйвером» туристичного бренду регіону, адже туристи отримують автентичний досвід та впізнавані асоціації. Бренд є комплексним поняття, яке узагальнює уявлення туристів про відповідний регіон, товар, послугу тощо. Туристичний бренд акцентує увагу на так званій «обіцянці досвіду», який відрізняє Закарпаття з-поміж інших туристичних напрямків нашої держави. На сучасному етапі важливо поєднати природні та історико-культурні туристичні ресурси в єдину історію та айдентику, яка б змогла конкурувати на глобальному туристичному ринку.

В Україні пропонується широкий спектр різноманітних видів туризму, у тому числі гірський та пішохідний туризм в Карпатах, але проблемним залишається належне управління туристичним брендом Закарпаття, оскільки тема управління туристичним брендом регіону є однією з найважливіших у сучасній стратегії місцевого та регіонального розвитку. Саме розвинутий бренд забезпечує привабливість для туристів, інвесторів та нових мешканців. Українські Карпати поєднують у собі туристичні ресурси для багатьох видів активного туризму і перешкоди гірського та лісового районів, які відрізняються високою атрактивністю своїх пейзажів. Для Закарпатської області активні види відпочинку є своєрідним «якорем» туристичного бренду, поєднуючи природні, історико-культурні, екологічні та рекреаційні туристичні ресурси в єдину історію.

Важливо проаналізувати, що туристичний (дестинаційний) бренд [5] є узагальненим образом місцевості, який формується через назву, символіку, унікальні характеристики та досвід туристів, включає емоційні та раціональні компоненти, об'єднуючи природні та історико-культурні туристичні ресурси регіону у впізнаваний турпакет. Управління формуванням сильного бренду регіону є одним із пріоритетів місцевого та регіонального розвитку, тому що за допомогою туристичного бренду підвищується туристична привабливість регіону на національному та міжнародному рівнях. Так, Стратегія розвитку Закарпатської області до 2027 року [4] визначає туризм пріоритетним напрямом, підкреслюючи мальовничість ландшафтів і багаті культурні традиції області, що забезпечують зростання туристичних потоків та інтерес інвесторів. Ефективний бренд посилює репутацію регіону та створює довіру в очах потенційних відвідувачів.

Варто констатувати, що на Закарпатті існує різноманітність природних ландшафтів та сезонний баланс відпочинку для розвитку гірського та пішохідного видів туризму. Більшість пішохідних маршрутів належать до найпростішої – першої – категорії складності. Закарпатська область вирізняється унікальними природними умовами, тому що це –

найбільш лісиста область України, яка займає значну частину Українських Карпат, де розташовані великі гірські масиви (Чорногора, Свидовецький, Боржавський, Мармароси та ін.) [3]. Окрім того, важливим є той факт, що на північному сході області є найвища точка України – гора Говерла (2061 м). У Закарпатті налічуються численні полонини та озера (наприклад, Синевир), а також чимало джерел мінеральних вод і навіть єдине в Україні термальне родовище «Берегівське». Така природна складова створює сприятливі умови для розвитку різноманітних видів туризму, зокрема гірського, пішохідного, екологічного та ін.

Слід зазначити, що Закарпатська область також має розвинену інфраструктуру: тут налічується 705 туристичних закладів розміщення, здатних прийняти близько 30 тис. відвідувачів одночасно. Існує понад 500 сільських садиб, які об'єднані в асоціації для розвитку агротуризму, понад 50 діючих гірськолижних витягів [1], разом з природоохоронними територіями (національні парки «Синевир» [2], «Ужанський» та «Зачарований край» Європейської смарагдової мережі), які підсилюють бренд області як регіону активного відпочинку.

Потрібно звернути увагу на той факт, що Закарпаття пропонує понад 120 пішохідних маршрутів різної складності, що проходять через мальовничі гірські хребти Чорногора, Свидовець [3], Боржава, Горгани та Яворник. Серед них варто відзначити «Закарпатський туристичний шлях» довжиною 398 км, Стежку Довбуша та туристичні маршрути на Говерлу й Петрос, які приваблюють туристів своєю природною красою та можливістю зануритися в автентичну культуру регіону. Варто проаналізувати, що Закарпатська область багата на туристичні маршрути різної складності. Наприклад, хребет Боржава – один із найвідоміших карпатських хребтів, довжина якого дорівнює близько 50 км. До висоти 1200 м його схили вкриті буковим пралісом, вище – суцільними полонинами. Традиційні маршрути проходять через вершини Великий Верх – Гимба (17 км, приблизно 8 годин) або вздовж усього хребта від смт. Воловець до с. Пилипець. Свидовецький масив має площу понад 100 км<sup>2</sup> і славиться шістьма полонинами і десятьма льодовиковими озерами. Найвища вершина масиву – Велика Близниця (1881 м) [3]. Одним із популярних маршрутів є підйом з с. Чорна Тиса через полонину Татул і озеро Ворожеска на вершину Велика Близниця. На Свидовці розташований і гірськолижний комплекс Драгобрат. На Говерла (2061 м) як найвищу вершину України (у Чорногорі) маршрути починаються з урочища Заросляк Івано-Франківської області і проходять Чорногорою, оскільки у сусідній області легші умови для підняття, однак підйом на Говерлу сприяє популярності Закарпатської області серед туристів. Щодо іншої гори Пікуй (1408 м), то це найвища точка Вододільного хребта, яка лежить на межі Львівської та Закарпатської областей [3]. Підйом на Пікуй проходить через вересові й букові ліси, а з вершини відкривається широка панорама Карпат. Приклади популярних маршрутів: Пилипець – Великий Верх – Гимба (Боржава), Чорна Тиса – Драгобрат – Велика Близниця (Свидовець), а також смуги довгих транскарпатських маршрутів, що перетинають регіон.

Важливим фактором для розвитку гірського та пішохідного туризму є те, що саме ці види туризму забезпечують «живе» занурення у природне середовище, стимулюючи емоційні й сенсорні реакції туристів та екскурсантів. Досвід сприяє формуванню сильних брендів асоціацій та підвищує вірогідність повторних відвідувань Закарпатської області. Активний туризм приваблює спеціалізовані сегменти (екотуристи, спортивні походи, велопаломники), які часто стають «амбасадорами» туристичного бренда та генерують цінний контент (фото, відео, відгуки) у соціальних мережах.

Окрім того, Закарпаття багате на природоохоронні території, серед яких національний природний парк «Синевир» [2], Ужанський НПП та Карпатський біосферний заповідник, внесений до Списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, відіграють особливо важливу роль у збереженні унікальних букових пралісів, а також рідкісних представників рослинного і тваринного світу. Території пропонують туристам та екскурсантам можливості насолодитися водоспадами, високогірними озерами та різноманітними екологічними маршрутами. Закарпатська область також славиться своїми

бальнеологічними курортами такими, як Берегово, Косино, Шаян та Велятино, де знаходяться понад 360 джерел мінеральних вод. Курорти пропонують широкий діапазон оздоровчих процедур, включаючи термальні басейни, мінеральні ванни та грязелікування, що сприяє розвитку SPA-туризму та оздоровленню [1].

Активний розвиток гірського та пішохідного туризму спостерігається в районах області з розвинутою інфраструктурою та привабливими природними об'єктами. Наприклад, Ужгородська територіальна громада (межиріччя Ужа та візитівка біосферного заповідника), Рахівська (найвищі гори країни – Чорногора та Свидовець), Міжгірська (полонина Боржава, Кук – місця традиційних походів) та інші приділяють особливу увагу розвитку гірському та пішохідному туризму. У зазначених громадах створюються туристичні інформаційні центри, марковані маршрути, проводяться фестивалі та інвестиційні проєкти, спрямовані на промоцію гірських та пішохідних подорожей. Загалом у Закарпатті формується мережа туристичних кластерів – гірськолижних баз, етнотуристичних локацій, які об'єднують гірський та сільський туризм та працюють над підвищенням впізнаваності бренду краю [4].

Варто зазначити, що за останнє десятиліття Закарпаття пережило динамічне зростання туристичних потоків. За даними Програми розвитку туризму та курортів в Закарпатській області [1], штатна мережа закладів розміщення зросла з 511 (у 2021 р.) до 705 об'єктів, з місткістю близько 30 тис. місць [1]. Разом із цим формується потужна база сільського туризму, адже понад 500 сільських садиб об'єдналися у асоціації, що дозволяє професійно розвивати цей сегмент і пропонувати туристам українське гостинне сільське житло. Кількість готелів, готелів-пансіонатів, кемпінгів та інших місць ночівлі зростає, особливо навколо гірськолижних курортів та заповідників. За оцінками, щороку обласні туристичні об'єкти та національні парки приймають сотні тисяч відвідувачів (наприклад, НПП «Синевир» – майже 100 тис. туристів та екскурсантів у рік) [2]. Інвестиції у створення нових готелів, лижних витягів та рекреаційної інфраструктури підтримується обласними програмами розвитку туризму та курортів. Такі показники підтверджують, що туристичний бренд Закарпаття базується не тільки на природних туристичних ресурсах, але й на розгалуженості сервісу: якісне проживання, харчування та дозвілля підсилюють враження туристів та екскурсантів. Активний гірський та пішохідний види туризму суттєво допомагають налагодити управління туристичним брендом Закарпатської області, виступаючи одними із ключових чинників сталого розвитку регіону. Завдяки сприятливому географічному розташуванню, багатству природних туристичних ресурсів та розвиненій мережі туристичної інфраструктури, Закарпаття дедалі частіше позиціонується як «зелений», екологічно чистий край, який пропонує унікальне поєднання активного відпочинку, оздоровлення та культурного збагачення.

Таким чином, потрібно констатувати, що належне управління туристичним брендом Закарпатської області як привабливої і конкурентоспроможної дестинації на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках є особливо важливим. Саме гірський та пішохідний види туризму створюють впізнаваний образ регіону як простору активного, екологічного та автентичного відпочинку, що поєднує природну красу, культурну самобутність та емоційне занурення в унікальні ландшафти Карпат. Різноманітні туристичні маршрути, високий туристичний потенціал Закарпатської області формують сильні асоціації з брендом Закарпаття як «землі, наближеної до неба». Гірський та пішохідний види туризму залучають цільові сегменти туристів та екскурсантів, стимулюючи формування позитивного контенту та сприяють розвитку туристичних громад Закарпатської області.

#### **Список літератури**

1. Звіт по Програмі розвитку туризму та курортів в Закарпатській області на 2021-2023 роки. URL: <https://zaktour.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025)
2. Національний природний парк «Синевир». URL: <https://synevyr-park.in.ua/> (дата звернення: 02.10.2025)

3. Свидовецький масив, Закарпатська область.  
URL: <https://karpatium.com.ua/hirski-masyvy/svydovets#:~:text=3%20Чорної%20Тиси%20піднімаємось%20> (дата звернення: 03.10.2025)
4. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року.  
URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/Economics/regional%20development%20strategy%20until%202027.pdf#:~:text=Інфраструктура%20туризму%20Туристично,потоків%20%20зацікавленості%20потенційних%20інвесторів%20до> (дата звернення: 01.10.2025)
5. Ruiz-Real J. L., Uribe-Toril J., Gázquez-Abad J. C. Destination branding: Opportunities and new challenges. Journal of Destination Marketing & Management. 2020. Vol. 17. P. 100453. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453> (дата звернення: 02.10.2025)

## РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ПІСЛЯ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

**Крихтіна Юлія Олександрівна**

д.н.держ.упр., доцент,  
професор кафедри менеджменту, публічного  
управління та HR-технології

**Окольнічий Кирило Максимович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти

Український державний університет залізничного  
транспорту

м. Харків, Україна

Глобальні кризи сучасності COVID-19, військова агресія проти України та інші надзвичайні події, підкреслили критичну необхідність трансформації системи публічного управління та соціально-гуманітарного розвитку. В умовах постійних змін, високої невизначеності та нових викликів цифрові технології перестали бути виключно інструментом підвищення ефективності; вони стали стратегічним механізмом забезпечення безперервності соціальних процесів, реагування на надзвичайні ситуації, розвитку людського капіталу та підтримки громадянського суспільства. Цифровізація публічного управління набуває особливої актуальності у воєнний час, при масштабній внутрішній та міжнародній міграції населення, а також при необхідності швидкого надання гуманітарної допомоги та доступу до освіти та соціальних послуг. Цифровізація дозволила забезпечити безперервність соціальних та освітніх послуг навіть в умовах воєнних дій. Платформи «Дія» та «єДопомога» Міністерства соціальної політики України стали основними інструментами оперативного надання соціальної допомоги громадянам, які постраждали від бойових дій, внутрішньо переміщеним особам та малозабезпеченим сім'ям [1, 2]. Система цифрового супроводу допомагає не лише у фінансових виплатах, а й у наданні інформації про медичну допомогу, соціальні послуги та гуманітарну підтримку.

Важливу роль відіграє дистанційне навчання, яке стало критично необхідним під час війни для збереження освітнього процесу. Більше 5 мільйонів учнів, студентів та педагогів змогли продовжувати навчання незалежно від місця перебування. Підтримка ініціатив «Всеукраїнська школа онлайн» та платформи SchoolToGo у поєднанні з наданням навчальних засобів (ноутбуків, планшетів) демонструє, що цифрові технології не лише зберігають освітній процес, але й сприяють розвитку людського капіталу [3]. Особливу увагу приділено персоналізованим освітнім технологіям та Віртуальному інклюзивному кампусу (VIC), що дозволяє адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб



студентів та забезпечує доступність освіти для людей з інвалідністю. Цифровізація соціального захисту сприяє створенню єдиної електронної системи соціального захисту (ЄІССС), що забезпечує перехід від формальної підтримки за статусом до адресної підтримки за потребами [1, 4]. Це дозволяє максимально оперативно надавати соціальні послуги, автоматизувати перевірку даних та скоротити час очікування на допомогу до одного-двох днів. Ефективність такого підходу підтверджується міжнародним досвідом. У Естонії цифровізація державних послуг дозволила скоротити бюрократичні процеси, зменшити державні витрати до 2% ВВП та практично ліквідувати можливості для корупційних схем. У Швеції та Данії електронні сервіси соціальної допомоги, такі як MyPage App, забезпечують адресність та автоматизацію перевірки даних, скорочуючи помилки та підвищуючи ефективність системи [5]. Український досвід також демонструє економічний ефект цифровізації: зменшення бюрократії та підвищення адресності допомоги дозволяє економити мільярди гривень щорічно та підвищує довіру громадян до державних інституцій.

Цифрові технології активно сприяють розвитку громадянського суспільства, підвищуючи прозорість управлінських процесів та забезпечуючи інклюзивну участь громадян у прийнятті рішень. Під час підготовки Програми дій на 2025 рік було отримано понад 680 пропозицій від громадськості, бізнесу та експертів, більшість із яких була врахована у фінальному документі [6]. Цифрові інструменти дозволяють громадянам брати участь у колективному прийнятті рішень, підвищують підзвітність та довіру до органів влади, а також стимулюють розвиток електронної демократії.

Цифровізація забезпечує рівний доступ до державних послуг для всіх соціальних груп, включно з внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю. Ініціативи, такі як Віртуальний інклюзивний кампус (VIC), платформи SMART-PL та персоналізовані освітні моделі, спрямовані на подолання цифрового розриву та розвиток людського капіталу [3]. Цифровізація стимулює інклюзію, створюючи умови для рівного доступу до соціально-гуманітарних послуг та активної участі всіх громадян у громадському житті. Ефективна цифровізація публічної служби в Україні потребує системного впровадження міжнародного досвіду. Світова практика демонструє, що комплексна трансформація повинна охоплювати п'ять основних напрямів: управління персоналом, розвиток цифрових компетенцій, оптимізацію надання адміністративних і соціальних послуг, підвищення прозорості та забезпечення кібербезпеки [2].

У США успішно застосовуються автоматизовані системи оцінювання діяльності публічних службовців (USA Performance), в Австралії використовуються мобільні додатки для контролю ефективності у кризових умовах, а в Естонії цифровізація державних послуг забезпечує 99% доступності сервісів у електронному форматі [2]. Ці приклади свідчать про те, що системне поєднання технологій із стратегічними організаційними змінами підвищує ефективність, прозорість, інклюзивність та стійкість публічного управління.

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, які повинні володіти знаннями та навичками аналізу даних, управління соціальними мережами та мобільними технологіями, а також здатністю до безперервного самовдосконалення. В Україні створено Концепцію розвитку цифрових компетентностей, яка визначає правову та освітню основу для навчання персоналу та розвитку навичок, необхідних для ефективної роботи у цифровому середовищі.

Міжнародний досвід, включно з NIST Special Publication 500-172 у США, підкреслює, що забезпечення кібербезпеки та операційної стійкості є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Формування комплексних знань, умінь та поведінкових стереотипів у публічних службовців є ключовим фактором для захисту персональних даних, запобігання фінансовому шахрайству та забезпечення стабільної роботи цифрових сервісів. В умовах гібридної війни, постійних кібератак та інформаційної агресії заходи кіберстійкості набувають стратегічного значення для України. Кібербезпека включає не лише технічні аспекти, а й організаційні та поведінкові компоненти:

формування політик безпечного використання інформаційних систем, регулярне навчання персоналу, розробку планів реагування на інциденти та забезпечення резервного копіювання критично важливих даних. Впровадження комплексного підходу дозволяє не лише захистити інформаційні ресурси, а й забезпечити неперервність функціонування державних систем, що критично важливо у кризових умовах. Досвід Естонії та Ізраїлю демонструє, що поєднання високих стандартів кібербезпеки із електронними державними сервісами дозволяє ефективно протидіяти кібератакам, забезпечує оперативний доступ до даних та зміцнює довіру громадян до цифрових платформ [2]. В Україні активне впровадження кіберархітектури, включно з системами моніторингу загроз та центрами оперативного реагування, сприяє формуванню стійкої та безпечної цифрової інфраструктури держави.

Цифровізація публічного управління та системи соціального захисту має багатоаспектний соціально-економічний та політичний ефект. Вона підвищує ефективність роботи державних установ, скорочує бюрократичні процеси та оптимізує використання ресурсів, що дозволяє економити державні кошти та спрямовувати їх на критично важливі потреби, такі як охорона здоров'я, освіта та соціальна підтримка [6].

Електронні сервіси сприяють прозорості розподілу державних ресурсів, дозволяють контролювати правильність виплат, зменшують можливості для корупційних схем та підвищують підзвітність органів влади [2]. Це формує довіру громадян до держави та зміцнює громадянське суспільство, оскільки кожен громадянин може відслідковувати дії органів влади та брати участь у прийнятті рішень через механізми електронної демократії.

Цифровізація сприяє соціальній інклюзії та рівному доступу до послуг, для вразливих груп населення, включно з людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами та мешканцями віддалених регіонів [5]. Впровадження електронних платформ дозволяє оптимізувати процеси надання соціальної допомоги, скоротити час отримання послуг, забезпечити персоналізацію підтримки та підвищити ефективність використання ресурсів.

Політичний ефект цифровізації проявляється у посиленні участі громадян у формуванні державної політики, розвитку електронної демократії та розширенні можливостей громадянського суспільства. Системне впровадження цифрових сервісів та підвищення прозорості дозволяє створити умови для більш справедливого та ефективного управління, підвищує продуктивність публічних службовців та зміцнює стабільність держави [2].

У посткризовому світі цифрові технології стали не просто інструментом модернізації, а фундаментальною основою нової соціальної архітектури, що визначає спосіб функціонування держави та суспільства. Вони забезпечують доступність, якість та інклюзивність соціально-гуманітарних послуг, сприяють безперервності освіти, медичного обслуговування та соціальної підтримки, підвищують прозорість і підзвітність публічного управління, сприяють розвитку людського капіталу та активному залученню громадянського суспільства. Для України цифровізація є ключовим чинником не лише відновлення після війни, а й побудови інноваційної, демократичної та стійкої держави, здатної ефективно реагувати на наслідки глобальних криз і гібридних загроз. Формування такої системи можливе лише через комплексне поєднання технологічних рішень із розвитком кадрового потенціалу, вдосконаленням цифрових компетенцій публічних службовців, посиленням кібербезпеки, забезпеченням операційної стійкості та системною адаптацією кращого міжнародного досвіду, що створює умови для стабільного соціально-економічного розвитку та зміцнення довіри громадян до держави.

#### **Список літератури**

1. Nataliia Fedirko (2022). Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges. *Social and labour relations: theory and practice*, 12(1), 1-13.

2. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> (Дата звернення: 29.09.2025)
3. Навчання під час війни: як і чому цифрові технології стали рятівним колом та орієнтиром для освіти. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/navchayemo-i-zrostayemo/cifrovi-tehnologii-305855/> (Дата звернення: 29.09.2025)
4. Уряд затвердив Програму дій на 2025 рік: серед ключових пріоритетів – соціальний захист українців. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/uryad-zatverdyy-prohramu-diy-na-2025-rik:-sered-klyuchovykh-priorytetiv-sotsialnyy-zakhyst-ukrayintsiv> (Дата звернення: 29.09.2025)
5. Бурик З. (2025). Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (12), 14–29.
6. Антонова, О. В., Шаталов, С. О. (2025). Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (15).С.37-45.

## **НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Кузуб Надія Володимирівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах сучасних глобальних трансформацій питання ефективного менеджменту та публічного управління набувають особливого значення. Повномасштабна війна в Україні стала серйозним випробуванням для усіх інституцій – від органів державної влади до місцевих громад, підприємств, системи охорони здоров'я та освіти. Воєнний стан поставив перед управліннями якісно нові виклики, які потребують перегляду управлінських моделей, зміни стилю лідерства, оновлення інструментів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Менеджмент втратив класичні ознаки стабільності й прогнозованості, а на перший план вийшли гнучкість, швидкість ухвалення рішень, антикризові стратегії та здатність працювати в умовах багатофакторної невизначеності [1]. Трансформація публічного управління під час війни стала не лише вимушеним процесом, а й своєрідним каталізатором модернізації системи державного менеджменту, яка нині потребує якісно нових підходів.

Одним із ключових викликів є забезпечення безперервності управління. Збройна агресія призводить до руйнування критичної інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів, перебоїв у роботі електронних систем. Це змушує державні органи й організації приватного сектору впроваджувати механізми резервного функціонування, створювати дублюючі канали комунікації та розробляти алгоритми оперативного відновлення діяльності [2]. Саме ризик-менеджмент, як невід'ємна складова сучасного менеджменту, набуває особливого значення у воєнний період. Передбачення сценаріїв розвитку подій та підготовка планів реагування стають основними складовими стратегічного управління.

Другим важливим фактором є цифрова трансформація. Україна активно розвиває електронні сервіси, розширює можливості порталу «Дія», впроваджує цифрові документи й автоматизовані системи управління. Завдяки цьому вдалося зберегти надання значної частини адміністративних послуг навіть під час активних бойових дій [3]. Цифровізація з

одного боку підвищує ефективність, з іншого – створює нові ризики, пов’язані з кіберзагрозами, витоком персональних даних та вразливістю хмарних сервісів. Тому державні органи повинні активно інвестувати у кіберзахист, резервні сервери та навчання персоналу з питань інформаційної безпеки.

Окремої уваги потребує людський капітал. Кадрове виснаження, емоційне вигорання, вимушена міграція та втрата кваліфікованих кадрів значно ускладнюють роботу організацій. Тому менеджери мають не лише забезпечувати функціональність структур, а й підтримувати колективи психологічно, формувати атмосферу довіри, колегіальності та взаємопідтримки [4]. Це підкреслює важливість розвитку антикризового лідерства.

Для наочності можна розглянути таблицю, що відображає основні виклики сучасного менеджменту та можливі шляхи їх подолання (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні виклики сучасного менеджменту та можливі шляхи їх подолання

| Сфера                | Виклики                                   | Можливі рішення                                              |
|----------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Кадровий менеджмент  | Вигорання, плинність кадрів, міграція     | Психологічна підтримка, дистанційні формати, навчання        |
| Фінансове управління | Дефіцит ресурсів, залежність від донорів  | Міжнародні гранти, державно-приватні партнерства, прозорість |
| Цифровізація         | Кібератаки, перебої інфраструктури        | Резервні системи, кіберзахист, блокчейн                      |
| Комунікація          | Дезінформація, панічні настрої            | Стратегічні комунікації, фактчекінг                          |
| Управління ризиками  | Втрата активів, руйнування інфраструктури | Антикризові плани, резервні протоколи                        |

Також паралельно з оперативними завданнями формується стратегія післявоєнного відновлення. Вона включає модернізацію інфраструктури, реформу державного управління, інтеграцію України у європейські управлінські стандарти [5]. Саме зараз закладаються підвалини відбудови, і менеджери на різних рівнях повинні діяти так, щоб створювати можливості для сталого розвитку в майбутньому.

Ще одним важливим напрямом стає співпраця держави, бізнесу та громадянського суспільства. Воєнний стан актуалізує механізми державно-приватного партнерства, залучення іноземних інвестицій, використання міжнародної гуманітарної та фінансової допомоги [6]. Координація між секторами не лише забезпечує ефективність у кризових умовах, а й прискорює майбутнє відновлення.

Для успішної роботи в умовах воєнного стану менеджменту необхідно застосовувати адаптивні моделі, що враховують динаміку змін. Приклад моделі адаптивного управління наведено у рис 1.

Аналіз середовища → Визначення ризиків → Розробка сценаріїв → Вибір оптимальної стратегії → Виконання → Моніторинг → Корекція дій

Рисунок 1 – Модель адаптивного управління

Така модель дозволяє швидко реагувати на зміни, запобігати ризикам і ефективно розподіляти ресурси.

Також досить корисним є досвід інших країн, які пережили воєнні конфлікти чи масштабні кризи. Наприклад, в Ізраїлі побудували систему національної безпеки та управління, яка базується на мобілізаційній готовності, високій цифровізації та інтеграції громадянського суспільства. А в Хорватії були запроваджені Інституційні реформи після

війни 1990-х, розвиток системи місцевого самоврядування, активна інтеграція в європейські структури.

Після завершення війни публічне управління та менеджмент мають забезпечити: відновлення інфраструктури; реформування економіки та стимулювання інновацій; інтеграцію України до ЄС; розвиток нової моделі держави, заснованої на прозорості, цифровізації та ефективності. Основні напрями післявоєнної трансформації публічного управління наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 – Напрями післявоєнної трансформації публічного управління

| Напрямок              | Зміст                                             | Очікуваний результат               |
|-----------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|
| Відновлення економіки | Інвестиції, підтримка бізнесу, розвиток інновацій | Стійке економічне зростання        |
| Соціальна політика    | Повернення переселенців, підтримка ветеранів      | Соціальна стабільність, інтеграція |
| Інституційні реформи  | Прозорість, боротьба з корупцією, е-урядування    | Підвищення довіри до влади         |
| Євроінтеграція        | Адаптація законодавства до стандартів ЄС          | Інституційна сумісність із ЄС      |

Таким чином, нові виклики менеджменту в умовах воєнного стану формують багаторівневу систему завдань: від щоденного оперативного реагування до стратегічного планування майбутнього. Ефективність держави та бізнесу нині залежить від здатності швидко адаптуватися, інтегрувати інновації, розвивати людський потенціал і забезпечувати прозорість управлінських процесів. Тільки поєднання цих факторів дозволить Україні не лише вистояти в умовах війни, а й закласти фундамент успішного післявоєнного розвитку.

#### Список літератури

1. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал уряду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичні матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
3. UNDP Ukraine. Recovery and Resilience Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine>
4. Harvard Kennedy School. Crisis Leadership Studies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hks.harvard.edu>
5. OECD. Public Governance Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>
6. World Bank. Digital Transformation in Crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org>

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Курносенко Лариса Володимирівна**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасних умовах реформування та воєнних викликів сфера охорони здоров'я України постає як один із ключових секторів, що потребує дієвих економічних механізмів

державного регулювання. З одного боку, медичні послуги є суспільним благом і потребують забезпечення доступності та якості, з іншого – охорона здоров'я виступає активним учасником економічної діяльності, пов'язаним із фінансовими потоками, інвестиціями та ринковими відносинами. Це створює необхідність поєднання соціальної орієнтації та економічної ефективності. Державне регулювання у цій сфері покликане не лише забезпечувати стабільність системи та фінансову стійкість закладів охорони здоров'я, але й стимулювати розвиток приватно-державних партнерств, залучення інноваційних технологій, оптимізацію витрат і раціональний розподіл ресурсів. У контексті кризових реалій особливої ваги набуває створення механізмів, що дозволяють адаптувати економічну діяльність медичних установ до обмежених ресурсів, мінімізувати ризики та водночас гарантувати стратегічну безпеку країни через зміцнення системи охорони здоров'я.

Економічні відносини в сфері охорони здоров'я можуть розглядатися на трьох основних рівнях: мегаекономічному, макроекономічному та мікроекономічному. Кожен з цих рівнів має свої специфічні завдання та функції, які взаємопов'язані і разом формують ефективну економічну політику в сфері охорони здоров'я.

Мегаекономічний рівень охоплює глобальні економічні процеси та міжнародні відносини, які впливають на систему охорони здоров'я. На цьому рівні розглядаються питання глобального фінансування охорони здоров'я, міжнародної медичної допомоги, глобальних пандемій і міжнародних стандартів охорони здоров'я. Мегаекономічний рівень включає участь міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), які встановлюють глобальні норми і стандарти, що можуть впливати на національні системи охорони здоров'я. Наприклад, міжнародні програми з вакцинації або боротьби з інфекційними хворобами демонструють, як глобальні ініціативи можуть впливати на місцеві системи охорони здоров'я.

В умовах війни важливим чинником стає залучення міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування, що компенсує обмежені можливості національного бюджету. Глобальний фонд, UNICEF, USAID, Європейський Союз та інші донори спрямовують ресурси не лише на забезпечення медикаментами й обладнанням, а й на зміцнення інституційної спроможності системи охорони здоров'я. Таким чином, мегаекономічний рівень виступає джерелом стабілізаційних механізмів у кризових умовах.

Макроекономічний рівень фокусується на економічних показниках та політиках, що впливають на систему охорони здоров'я на національному рівні. Це включає аналіз державного бюджету, витрат на охорону здоров'я, податкових пільг, економічних стимулів і фінансових ресурсів, що виділяються для медичних установ. На макроекономічному рівні також розглядаються питання державного регулювання медичного страхування, реформ у системі охорони здоров'я та економічна ефективність державних програм і політик. Наприклад, дослідження впливу змін в бюджетному фінансуванні на якість медичних послуг або ефективність реалізації програм по боротьбі з хронічними захворюваннями.

Яскравим прикладом такої макроекономічної політики є формування державного бюджету у сфері охорони здоров'я. У 2024 році бюджет Міністерства охорони здоров'я України склав 200,59 млрд грн. МОЗ виступає головним розпорядником бюджетних коштів за 17 цільовими бюджетними програмами на суму 41,47 млрд грн. Держлікслужба отримала повноваження розпоряджатися коштами за однією програмою на суму 181,6 млн грн. Найбільший обсяг фінансування зосереджено у Національній службі здоров'я України, яка відповідає за дві цільові програми загальним обсягом 158,93 млрд грн, зокрема програму 2308060 «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» на суму 158,75 млрд грн [1].

Ми бачимо, як з року в рік, починаючи з 2018 року, бюджетні витрати на охорону здоров'я в структурі бюджету підвищуються і в 2024 році становлять 6% (у 2021 р. - 12,3%).

Окремої уваги заслуговує податкова політика у сфері охорони здоров'я. Податкові пільги для виробників лікарських засобів і обладнання, а також звільнення від оподаткування гуманітарних вантажів у період війни виступають важливими економічними

стимулами. Водночас розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) створює передумови для модернізації інфраструктури медичних закладів, упровадження цифрових технологій і залучення довгострокових інвестицій.

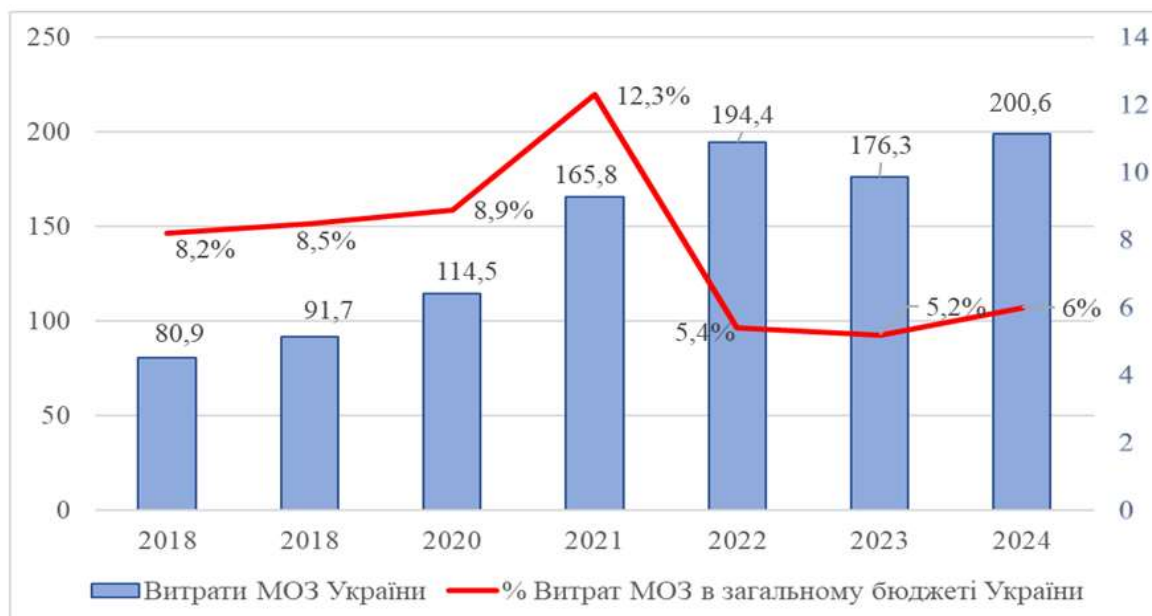


Рисунок 1 – Видатки державного бюджету України на охорону здоров'я, млрд.грн. та у %.

Мікроекономічний рівень орієнтований на конкретні економічні відносини, які відбуваються всередині системи охорони здоров'я або між медичними установами та пацієнтами. Це включає управління фінансовими ресурсами медичних закладів, встановлення цін на медичні послуги, управління витратами та доходами на рівні окремих установ. Мікроекономічний рівень також розглядає питання ефективності управлінських рішень, оптимізації процесів в медичних закладах і впливу фінансових інструментів на якість медичного обслуговування. Наприклад, аналіз витрат на закупівлю медичного обладнання або ефективність управління ресурсами в конкретній лікарні.

Завдання на кожному з цих рівнів тісно взаємопов'язані і вирішуються комплексно. Мегаекономічні рішення можуть впливати на макроекономічну політику через глобальні програми і стандарти, а макроекономічні рішення можуть змінювати умови для мікроекономічного управління в медичних закладах. Наприклад, глобальні ініціативи з боротьби з пандеміями можуть змінити національні політики фінансування охорони здоров'я, що, у свою чергу, вплине на фінансову ситуацію в окремих медичних установах і на управлінські рішення на місцевому рівні.

На макrorівні держава застосовує такі методи економічного впливу, як прогнозування та програмування. Прогнозування включає аналіз тенденцій і передбачення майбутніх потреб системи охорони здоров'я на основі демографічних змін, епідеміологічних даних та економічних умов. Прогнозування допомагає державі оцінювати, як зміняться потреби населення в медичних послугах, які нові виклики можуть виникнути, і які ресурси будуть необхідні для їх подолання. Наприклад, прогнози захворюваності на хронічні захворювання можуть допомогти у плануванні витрат на лікування та розробці програм профілактики. Прогнозування також важливе для визначення майбутніх потреб у медичному обладнанні та кадрах, що дозволяє своєчасно реагувати на зміну умов і потреб. Метою прогнозування в охороні здоров'я можуть бути макропоказники: рівень народжуваності/смертності, очікувана тривалість життя, темпи захворюваності/розповсюдження хвороб, рівень зайнятості в галузі, рівень доходів медичних працівників, частка державних витрат на охорону здоров'я тощо. Як правило

прогнозні показники формуються у стратегічних документах розвитку галузі. Прикладом такого документу може бути Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року [2].

Програмування є процесом розробки та реалізації стратегічних планів і програм для досягнення конкретних цілей в охороні здоров'я. Це включає створення національних і регіональних програм, які визначають пріоритети, цілі, ресурси та механізми реалізації для покращення системи охорони здоров'я. Програмування може охоплювати різні аспекти, такі як національні програми вакцинації, програми боротьби з певними хворобами, ініціативи щодо покращення інфраструктури медичних закладів або розвиток нових медичних технологій. Наприклад, на основі програмування можуть бути розроблені спеціальні проекти для боротьби з епідеміями або покращення доступності медичних послуг у віддалених регіонах. Прикладом таких програм є: Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?».

Методи прогнозування і програмування тісно пов'язані з іншими економічними важелями державного регулювання. Прогнозування забезпечує інформацію, необхідну для ефективного програмування, яке в свою чергу використовує дані прогнозів для розробки стратегій і планів. Бюджетне фінансування, податкова політика, регулювання цін і тарифи, інвестиційні програми, фінансові стимули та медичне страхування повинні бути узгоджені з прогнозами і планами, що дозволяє забезпечити цілісність і ефективність економічної політики в сфері охорони здоров'я. Наприклад, прогнозування може показати необхідність змін у державному фінансуванні для реалізації нових програм, тоді як програмування визначає, як ці фінансові ресурси повинні бути використані для досягнення конкретних результатів.

Отже, економічна діяльність у сфері охорони здоров'я формується на різних рівнях – від глобального до локального – і вимагає узгодженості між ними. Прогнозування та програмування виступають ключовими інструментами, що поєднують стратегічне бачення із практичною реалізацією політик, забезпечуючи раціональне використання ресурсів та адаптацію системи до кризових викликів. У результаті держава отримує можливість підтримувати стабільність галузі, водночас створюючи умови для її інноваційного та сталого розвитку.

#### **Список літератури**

1. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України від 15.12.2020р. № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>



## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕФОРМУВАННЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

**Мартиненко Наталія Василівна**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,

доцент кафедри політичних наук і права

**Солотинський Сергей**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київський національний університет будівництва і архітектури

м. Київ, Україна

Профільна освіта в старшій школі є важливим компонентом системи освіти, що дозволяє старшокласникам поглиблено вивчати окремі предмети, орієнтуючи їх на майбутні професійні інтереси та потреби ринку праці. В умовах глобалізації та інтеграції світових освітніх стандартів в Україні виникає необхідність перегляду існуючих підходів до організації навчального процесу в середній школі, особливо у старших класах, де учні мають можливість вибору профільного навчання [7].

Система освіти повинна не лише передавати знання, а й забезпечувати розвиток навичок і вмінь, які відповідають сучасним вимогам. Цифровізація, зміни на ринку праці, соціальні та економічні трансформації потребують підготовки випускників, здатних ефективно діяти в нових умовах. Зарубіжний досвід профільного навчання є цінним джерелом для вдосконалення вітчизняної системи освіти. У країнах Європи, зокрема в Німеччині, Франції, Великобританії, Швейцарії та інших, профільна освіта давно стала невід'ємною частиною освітніх систем. Вивчення їхнього досвіду в умовах реформування української системи освіти, зокрема в рамках реалізації концепції Нової української школи (НУШ), є важливим кроком у напрямку модернізації навчальних програм та підвищення якості освіти [8]. В Україні в даний час активно триває процес реформування системи загальної середньої освіти, в тому числі старшої школи. Одним із ключових аспектів цієї реформи є впровадження профільної освіти, яка відповідає вимогам часу та сучасним тенденціям розвитку ринку праці. Попри певні позитивні зрушення, процес упровадження профільної освіти в Україні залишається складним через низку об'єктивних викликів. Впровадження профільного навчання потребує значної уваги до таких аспектів, як кадрове забезпечення, розробка нових навчальних програм, матеріально-технічна база, а також ефективне управління процесом [1].

Впровадження профільної освіти в старшій школі в контексті реформування загальної середньої освіти в Україні є вкрай необхідною. Враховуючи події, які відбуваються зараз на території України, пов'язані з повномасштабним вторгненням російської федерації, державне управління реформування старшої профільної школи має бути реалізовано. Необхідно розвивати функціонування та розвиток професійно-технічної освіти, що дасть змогу збільшенню кількості фахівців, які отримають професійну освіту та зможуть реалізувати свої навички та вміння на практиці.

Дослідження зарубіжного досвіду впровадження профільної освіти в старшій школі та визначення можливостей його адаптації до українських умов показує, що дана реформа може успішно бути реалізована на теренах України.

Предмет дослідження в контексті теми «Імплементація зарубіжного досвіду щодо впровадження профільної освіти в старшій школі при реформуванні державного управління загальною середньою освітою в Україні» – це процес впровадження та адаптації зарубіжного досвіду профільної освіти в старшій школі в умовах реформування системи загальної середньої освіти в Україні. Це включає в себе вивчення:

- Методологічних підходів та стратегій профільного навчання в зарубіжних країнах (наприклад, Німеччина, Франція, Великобританія, Швейцарія), що передбачають створення профільних програм для старшокласників, орієнтованих на різні сфери діяльності (гуманітарні, природничі, технічні науки тощо) [6].

- Механізмів інтеграції зарубіжного досвіду в українську систему освіти, зокрема в старші класи загальноосвітніх навчальних закладів, з урахуванням місцевих реалій, культурних та економічних умов.

- Проблем та бар'єрів, які виникають під час впровадження профільної освіти в Україні, а також аналіз основних перешкод на шляху адаптації зарубіжного досвіду (зокрема, фінансових, кадрових, інфраструктурних та організаційних).

- Аналізу державної політики в контексті реформування середньої освіти в Україні, зокрема щодо створення сприятливих умов для впровадження профільного навчання: це включає в себе освітні стандарти, законодавчі акти, програми, методичні рекомендації.

- Визначення ефективних підходів для організації профільного навчання в українських школах з урахуванням міжнародного досвіду: зокрема, як забезпечити індивідуалізацію навчання, інтеграцію професійної орієнтації, залучення ринку праці та підприємств до освітнього процесу.

- Підготовки педагогічних кадрів для роботи з профільними класами, аналіз навчальних програм підготовки вчителів у зарубіжних країнах і можливості їх адаптації до потреб української освіти [4].

Отже, предметом дослідження є вивчення адаптації іноземного досвіду впровадження профільної освіти в старшій школі до української освітньої системи, а також розробка пропозицій щодо ефективного використання цього досвіду в процесі реформування загальної середньої освіти в Україні. Ефективне управління в сфері профільної освіти потребує не лише чіткої законодавчої бази, але й стратегічного планування, підтримки на всіх рівнях управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях. Зарубіжні країни демонструють важливість співпраці між урядом, навчальними закладами, громадськими організаціями та бізнесом для створення ефективних моделей профільної освіти. В Україні потрібно більше уваги приділяти розвитку державної політики в цьому напрямку, зокрема з питань моніторингу якості освіти, оновлення стандартів та стимулювання регіональних ініціатив.

#### **Список літератури**

1. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року №2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про повну загальну освіту» від 16 січня 2020 року №463-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Постанова КМУ № 1062 від 11.10.2021р «Про затвердження Положення про ліцей».
4. Бойко А. (2021). Профільна освіта в Україні: аналіз міжнародного досвіду та його адаптація. Сучасні проблеми освіти. 22(4), 78-85.
5. Горбаченко, Н. (2020). Зміни в управлінні загальною середньою освітою в Україні: проблеми та перспективи. Педагогіка і психологія. 12(3), 25-34.
6. Гузь І. (2023). Стратегії впровадження профільної освіти в Україні: теоретичний та практичний досвід. Педагогічний процес: теорія і практика, 31(1), 12-19.
7. Сасенко, В. (2022). Теорія управління в контексті реформування профільної освіти в Україні. Науковий вісник НПУ. 18(2), 66-74.
8. Kowalski, J. (2021). Policy implications of curriculum differentiation: A comparative study of secondary education systems in Europe. European Journal of Education Policy, 55(1), 122-135.

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛАБОРАТОРНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ

**Мурга Ірина Євгенівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та воєнних дій, що тривають в Україні, держава стоїть перед завданням створення належних умов для реалізації громадянами своїх прав, свобод і законних інтересів. Особливої ваги це набуває у сфері охорони здоров'я, адже забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг є одним із ключових пріоритетів державної політики. Ефективна організація системи охорони здоров'я, зокрема розвиток лабораторної служби як стратегічного напрямку, має вирішальне значення для своєчасної діагностики, епідеміологічного моніторингу, підтримки обороноздатності та збереження здоров'я населення.

Лабораторна служба є ключовим елементом системи охорони здоров'я, оскільки від якості лабораторної діагностики залежить до 70% клінічних рішень щодо лікування пацієнтів. (WHO, 2023). [7,3]

Основним критерієм переваги медичної клініко-діагностичної лабораторії та конкурентоспроможності на більш сучасних етапах розвитку медичної галузі є якість, точність і своєчасність отриманих результатів досліджень. Якість з надання лабораторних досліджень є комплексним показником, на які впливають безліч різних факторів: якість технічної документації, технічних рішень, витратних матеріалів та комплектуючих, стан матеріально-технічної бази, рівень технічного оснащення, засобів контролю чи випробувань, дотримання міжнародних стандартів якості, таких як ISO 15189:2022, а також компетентність і кваліфікація персоналу тощо. Якість лабораторних послуг має забезпечуватися на кожному етапі: від визначення потреби в їх проведенні та забору біологічного матеріалу до завершення дослідження й видачі результатів.[1,2]

Відповідно до Постанови № 411, від 25 квітня 2018 р. «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я», підключення електронних медичних інформаційних систем, передачі даних, дозволяє впровадження лабораторних інформаційних систем (LIS) та інтеграція з електронною системою охорони здоров'я (eHealth) дозволяє автоматизувати передачу результатів, щоб мінімізувати помилки та забезпечити аналітичний моніторинг [5].

Основні проблеми сучасної лабораторної служби в Україні: кадровий дефіцит: нестача висококваліфікованих фахівців та слабка система професійного розвитку; фрагментованість інфраструктури: нерівномірний розвиток лабораторних установ у регіонах; низький рівень цифровізації: недостатнє впровадження електронних систем та обміну даними через eHealth; обмеженість матеріально-технічної бази: застаріле обладнання, нестача сучасних витратних матеріалів та засобів контролю; відсутність єдиних стандартів: часткове впровадження стандартів якості та акредитації; виклики воєнного часу: перевантаження лабораторій, потреба в оперативному моніторингу епідемій та контроль за наслідками бойових дій.

Станом на сьогодні лише близько 5–7 % лабораторій мають акредитацію за стандартом ISO 15189 (Рисунок 1). Це свідчить про суттєве відставання України від європейських країн, де акредитація ISO є обов'язковою умовою функціонування лабораторії.

Проведений аналіз засвідчив, що лабораторна служба України перебуває на етапі трансформації та водночас стикається з низкою викликів. Обмежений рівень акредитації за

міжнародними стандартами, який негативно позначається на якості та достовірності діагностики. Ситуацію ускладнює фрагментарність нормативно-правової бази, недостатній рівень цифровізації та нерівний доступ населення до сучасних лабораторних послуг у різних регіонах.

Кадрове забезпечення лабораторної служби в Україні залишається однією з ключових проблем. Незважаючи на наявність навчальних закладів та спеціалізованих програм підготовки, багато лабораторій стикаються з дефіцитом кваліфікованого персоналу, особливо у регіонах. Недостатня кількість досвідчених фахівців призводить до перевантаження існуючого персоналу та впливає на якість та швидкість виконання аналізів.

Незадоволення лікарського й середнього медичного персоналу реальними умовами праці з застосуванням зношеної техніки, відсутність належної уваги до технічного її обслуговування і низький рівень прибутків зумовлюють до постійного відтоку кадрів.



Рисунок 1 – Кількість діючих атестатів про акредитацію [4]

Значна частина лаборантів та лікарів-лаборантів не проходить регулярного підвищення кваліфікації відповідно до сучасних міжнародних стандартів. Це призводить до відставання у використанні новітніх методик і технологій. [6]

Перспективи та стратегічні напрями розвитку: 1) інтеграція лабораторних послуг у єдину електронну систему охорони здоров'я (eHealth) – передбачає, що лабораторії, як і інші медичні заклади, підключаються до системи через договір з оператором медичної інформаційної системи (MIS). Це дозволяє лабораторним даним стати доступними для лікарів та пацієнтів (за згодою) у електронному вигляді, а також забезпечує автоматизацію обліку медичних послуг.; 2) стандартизація та акредитація лабораторій за міжнародними нормами – єдині протоколи забору, транспортування, зберігання та аналізу біоматеріалу, обов'язкове впровадження міжнародних стандартів (ISO 15189, ISO/IEC 17025); 3) розвиток кадрового потенціалу через навчання та сертифікацію – Базова підготовка: оновлення освітніх програм у медичних університетах і коледжах (молекулярна діагностика, біоінформатика, цифрові системи). Післядипломна освіта: обов'язкові цикли підвищення кваліфікації кожні 3–5 років. Тренінгові центри: створення освітніх лабораторій на базі обласних лікарень, обладнаних сучасною технікою, де можна проходити практичне навчання. Міжнародні обміни: стажування у референс-центрах ЄС, онлайн-курси (Coursera, WHO Academy, CDC platforms).; 4) модернізація матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій: обладнання – автоматичні

гематологічні аналізатори, біохімічні аналізатори, імуноферментні комплекси, обладнання для ПЛР та секвенування нового покоління (NGS), мікроскопи з цифровою передачею зображень. Техніка – робочі станції, сервери, LIS (Laboratory Information System), інтегровані з eHealth. Сучасні приміщення з контролем температури й вологості, енергозабезпечення з резервними джерелами (генератори, UPS). Автоматизація процесів (роботизовані станції для підготовки проб), впровадження штучного інтелекту для аналізу результатів, дистанційний моніторинг якості. ; 5) підвищення управлінської ефективності через міжвідомчу координацію та державну підтримку – Збільшення державного фінансування на пріоритетні напрямки: лабораторна діагностика, первинна допомога, вакцинація. Стимулювання інновацій та впровадження цифрових рішень через гранти та пільги.

### Список літератури

1. ДСТУ EN ISO 15189:2022 «Медичні лабораторії. Вимоги до якості та компетентності» Інтернет-ресурс: [https://naau.org.ua/userfiles/files/%D0%97%D0%94-08\\_01\\_42\\_%D1%80%D0%B5%D0%B4\\_01\\_ISO\\_15189\\_2022.pdf](https://naau.org.ua/userfiles/files/%D0%97%D0%94-08_01_42_%D1%80%D0%B5%D0%B4_01_ISO_15189_2022.pdf)
2. Електронний посібник до вивчення курсу «Організація лабораторної справи з системою управління якістю лабораторних досліджень» / Т. М. Шевченко, П.М. Полушкін – Д.: ДНУ, 2014. – 136 с.
3. Лабораторна служба: практикум для самостійної аудиторної роботи та позааудиторної підготовки до практичних занять студентів IV курсу медичного факультету спеціальності: «Технології медичної діагностики та лікування» / С. В. Павлов [та ін.] ; за заг. ред. Павлова С. В. – Запоріжжя : ЗДМУ, 2023. – 86 с.
4. Національне агенство з акредитації України – <https://naau.org.ua/3-reiestr-akreditovanikh-ooov>
5. Постанова від 25 квітня 2018 р. № 411, Київ «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я», Документ 411-2018-п, чинний, поточна редакція – Редакція від 04.02.2025, підстава - 112-2025-п – Інтернет-ресурс : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
6. «Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я», Л. Р. Криничко к. мед. н., здобувач кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», Інтернет-ресурс – Сайт: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/42.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf)
7. Система управління якістю лабораторії: довідник - WHO Library Cataloguing-in-Publication Data Laboratory quality management system: handbook. – Інтернет-ресурс: World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548274>

## АКТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**М'ягков Вадим Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Управління громадським здоров'ям у XXI столітті потребує нових підходів, орієнтованих на потреби людей та спільнот. Традиційна державо-центрична модель не справляється з викликами сучасності, зокрема з епідеміями, поширенням хронічних і психічних захворювань та наслідками війни. У цих умовах важливо формувати сталі моделі співпраці держави, громадян і неурядових організацій (НУО).

У публічному управлінні така взаємодія пояснюється концепціями «публічно-приватного партнерства» і «управління через мережі». Їхніми засадничими принципами є децентралізація, спільне прийняття рішень та активна участь громадян у розробці політики. У сфері громадського здоров'я це проявляється в координації профілактичних програм, кризовому реагуванні та моніторингу здоров'я населення.

Роль громадян полягає не лише у споживанні послуг, а й у формуванні суспільного запиту, розробці стратегій, реалізації локальних ініціатив і контролі результатів. НУО виступають інноваційними агентами, які мають довіру та гнучкість, а держава створює правову основу, ресурси й гарантує права людини.

В Україні формально діють механізми участі громадськості (громадські ради [2], електронні інструменти, консультації), проте вони здебільшого не дають реального впливу. Хоча й створені формальні інституції участі, вони залишаються декларативними через низький рівень довіри, слабку інституційну спроможність і відсутність стабільних партнерських форматів. Основними проблемами залишаються низька відсутність усталених форматів співпраці та низька міжсекторна координація (див. [1]). У воєнний та повоєнний період ці труднощі особливо відчутні.

Міжнародний досвід (Канада, Великобританія, Німеччина, Швеція) доводить, що ефективне управління можливе за умови активної ролі громадян і НУО. Практики країн Заходу демонструють, що ефективність забезпечується лише завдяки залученню громадян до планування і моніторингу; визнанню НУО інституційними партнерами; розвитку мультисекторальних моделей. Використовуються такі інструменти, як дорадчі органи, партисипативне планування, фінансування громадських ініціатив, обсерваторії здоров'я та мультисекторальні команди. Це свідчить, що сталий розвиток можливий лише тоді, коли громадськість визнається рівноправним партнером держави.

На сьогодні управління громадським здоров'ям потребує переходу від ієрархічної державної моделі до мережевої, де ключову роль відіграють співпраця та участь громадян (див. [3]). Новаційним підходом є відхід від «держава знає краще» до «спільного управління». Громадяни та НУО є не лише допоміжними інструментами, а партнерами у формуванні політики. Для України ключовим викликом є інституціоналізація механізмів взаємодії, посилення довіри до держави, а також запровадження міжнародних практик, адаптованих до умов війни та відновлення.

Зазначені напрямки подальшого нарощування участі громадськості в управлінні охороною здоров'я потребують нових компетентностей від суб'єктів управління. Так, новими підходами і форматами навчання та розвитку спроможності громадськості в управлінні громадським здоров'ям можуть бути такі.

По-перше, створення Національної програми громадянської спроможності у сфері здоров'я як державна або донорсько-підтримана освітня ініціатива, спрямована на навчання громадян, НУО, активістів та представників місцевої влади щодо участі в управлінні здоров'ям. Її навчальними модулями можуть бути такі:

Основи громадського здоров'я;

Політика охорони здоров'я та як вона формується;

Інструменти участі (петиції, бюджети, ради);

Моніторинг і громадський контроль;

Адвокація, комунікація, вплив на рішення.

Формат їх проведення може бути гібридний – онлайн-курси + локальні офф-лайн тренінги.

По-друге, заснування «Шкіл участі у сфері здоров'я» в громадах як міні-програми для мешканців громад, ВПО, медичних працівників, що проводяться в партнерстві з місцевими закладами освіти/ЦНАП/ЦПМСД. Їх метою є неформальна освіта з акцентом на участь через практику, а саме - симуляції, хакатони, громадські форуми. Їхня тематика може стосуватися такого:

«Як створити громадську раду при лікарні»;

«Що таке профілактика і чому вона важлива?»;

«Роль громади в плануванні медичних послуг».

Розширення можливостей прямої участі громадян у сфері управління охороною здоров'я доцільно спрямувати на розробку сучасних інструментів е-демократії: онлайн-опитувань, платформ для обговорення проєктів, цифрових форматів звітування. Важливим кроком є впровадження партисипативного бюджетування в закладах охорони здоров'я (наприклад, залучення громадськості до розподілу частини фінансів лікарень), а також створення умов для подання ініціатив і петицій у цій сфері на всіх рівнях самоврядування. Наразі механізми прямої демократії (місцеві ініціативи, електронні консультації, партисипативне бюджетування) залишаються малодоступними для більшості населення. Їхнє використання ускладнюється бюрократією, а результати обговорень не мають обов'язкової сили. Надання громадянам реальних інструментів впливу дозволить покращити якість рішень, знизити соціальну напругу та сприятиме демократизації в охороні здоров'я.

Сучасне публічне управління дедалі активніше використовує інноваційні інструменти, які не лише підвищують якість рішень, а й залучають громадян до процесів формування політики, моніторингу та контролю. Для України найбільш актуальними нині є саме такі підходи.

### **Список літератури**

1. В Україні створять регіональні координаційні ради з питань громадського здоров'я – рішення Уряду. Урядовий портал : веб-сайт. 08 грудня 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-stvoriat-rehionalni-koordinatsiini-rady-z-pytan-hromadskoho-zdorovia-rishennia-uriadu>
2. Рокунець-Сорочан О. Вливовий потенціал громадських рад при структурних підрозділах охорони здоров'я органів публічного адміністрування. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 8 жов. 2021 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 107-108. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>
3. Сіделковський О. Л. Залучення громадськості до формування публічної політики стосовно єдиного медичного простору України: адміністративно-правовий аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2020. Т. 2. Вип. 61. С. 32-35. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/9-1.pdf>

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Орел Оксана Петрівна**

аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Вітчизняна практика характеризується відсутністю якісної публічної та державної експертизи стратегій розвитку об'єднаних громад, що, насамперед, експерти пов'язують із зростанням рівня корупції в Україні. Так, згідно з дослідженням, проведеним Transparency International Ukraine, у 2023 році Україна посіла 104 місце серед 180 країн світу [5].

Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження Закону України «Про публічні закупівлі» [3], метою якого є забезпечення ефективних і прозорих процедур закупівель, створення конкурентного середовища, розвиток доброчесної конкуренції та запобігання корупції у цій сфері.

Прийняття Державної стратегії регіонального розвитку України до 2020 року започаткувало процес оновлення принципів синхронізації програмних і прогнозних документів соціально-економічного розвитку регіонів. Це має безпосереднє значення для предмета дослідження, адже, як свідчить світовий досвід [6, с. 37–40], мета та завдання регіональних проєктів розвитку, як документів оперативного рівня планування, мають бути узгоджені з національними, регіональними або секторальними пріоритетами.

Водночас запровадження електронної системи закупівель є лише частиною механізму ефективного управління бюджетними коштами, спрямованими на реалізацію регіональних проєктів розвитку. Якщо проєкти фінансуються за участю держави, необхідно здійснювати комплексну експертизу протягом усього їх життєвого циклу – від ініціювання до етапу закупівель. Після закупівель повинні проводитися моніторинг та експертиза якості реалізації проєкту до його повного завершення. Кожен етап експертизи має відповідати певному рівню аналізу.

На нашу думку, ефективним механізмом забезпечення прозорості реалізації проєктів є саме їх комплексна експертиза, що здійснюється на принципах єдності, повноти, обґрунтованості, публічності та відкритості. Як правило, розробки та нормативно-методичні документи з експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, відомі в Україні, ґрунтуються на трьох основних методологічних підходах. Перший базується на принципах «чистого доходу», який передбачає інтеграцію річних витрат (як поточних, так і капітальних) та отриманого ефекту за певний звітний період. Такий підхід дає змогу оцінювати ефективність реалізації стратегічних документів у динаміці, з урахуванням фінансових результатів і соціально-економічного впливу на громаду. Другий – це підхід, заснований на принципі «приведених витрат», що передбачає порівняння альтернативних варіантів проєктів за критерієм мінімізації витрат із урахуванням чинника часу та дисконтування. Він широко використовується під час економічного аналізу інвестиційних і соціальних програм, дозволяючи визначати найбільш раціональні шляхи досягнення поставлених цілей.

Третій методологічний підхід спирається на міжнародно визнані стандарти та рекомендації UNIDO, Світового банку, OECD та інших міжнародних організацій, які регламентують оцінку економічної доцільності, соціальної результативності та екологічної стійкості проєктів. Цей підхід передбачає уніфікацію критеріїв, показників і методів аналізу для забезпечення порівняльності результатів і підвищення прозорості експертних процедур.

Щодо зарубіжного досвіду, то особливу увагу привертає практика застосування комплексної експертизи стратегій розвитку територіальних громад у країнах із розвинутою економікою, у державах із перехідними моделями управління (зокрема, у країнах СНД), а також у межах діяльності міжнародних фінансових і аналітичних інституцій – таких як Світовий банк, UNIDO, OECD. Порівняльний аналіз засвідчує, що методологія комплексної експертизи стратегій розвитку громад у більшості з цих країн продовжує формуватися, однак саме тут вона досягла найбільш системного характеру та практичної ефективності.

Зокрема, у розвинутих державах експертиза стратегічних документів розвитку розглядається не як суто фінансово-економічна процедура, а як інструмент стратегічного управління, спрямований на підвищення якості управлінських рішень, забезпечення балансу інтересів місцевих стейкхолдерів та запобігання ризикам неефективного використання ресурсів. Для країн із перехідною економікою характерним є поступовий перехід від формального контролю до комплексної оцінки, що враховує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти розвитку територій.

Таким чином, зарубіжна практика підтверджує, що ефективна система експертизи стратегій розвитку громад має спиратися на багатовимірний підхід – поєднання фінансово-економічного аналізу, інституційного оцінювання та стратегічного прогнозування, що забезпечує цілісність, обґрунтованість і прозорість процесу ухвалення управлінських рішень.



Особливістю політики розвинутих держав є те, що сучасна регіональна політика фокусується не лише на підтримці окремих, насамперед депресивних територій, а й на збалансованому розвитку всіх регіонів, із посиленням ендегенних чинників розвитку. Домінує територіально орієнтований підхід, заснований на принципі синергетики всіх учасників регіонального процесу – центральних і місцевих органів влади, бізнесу та населення [4, с. 102].

При цьому в країнах ЄС домінує партнерський підхід до розроблення стратегій і програм регіонального розвитку, включно з комплексною експертизою. За А. Бойком [1, с. 28], такі програмні документи створюються на основі публічності, діалогу та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Стратегічне планування на партнерських засадах забезпечує узгодженість і баланс інтересів у системі «влада – бізнес – громадянське суспільство».

В економічно розвинутих країнах існують інститути комплексної та некомплексної експертизи стратегій розвитку громад, незалежно від їх функціонального призначення, форми власності чи відомчої підпорядкованості. Система й порядок проведення комплексної експертизи проєктів у Японії, США, Канаді та Німеччині ґрунтуються на територіальному принципі побудови державного контролю за якістю проєктних робіт і участі державних органів у регулюванні інвестиційної діяльності.

Комплексна експертиза проєктів у Канаді та США має схожі риси. Усі стратегічні документи громад, подані на експертизу, оцінюються за відповідними критеріями за п'ятибальною шкалою. Якщо оцінка за будь-яким критерієм становить менше чотирьох балів – проєктна документація повертається на доопрацювання. Якщо оцінка перебуває в межах від чотирьох до п'яти балів – проєкт приймається з коментарями. За п'ятибальної оцінки – проєкт рекомендується до реалізації без зауважень [2].

Відповідальність за проведення комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних громад у Німеччині покладено на відповідні підрозділи виконавчої влади федеральних земель і муніципалітетів, які мають експертів у всіх розділах проєкту. Так, найвищим органом експертизи у Баварії є відповідний департамент Міністерства внутрішніх справ, що здійснює нагляд за проєктуванням, будівництвом та експлуатацією будівель, проводить ліцензування та видає дозволи на будівництво [7, с. 355].

Результати аналізу зарубіжного досвіду розвинутих країн світу та провідних міжнародних організацій (UNIDO, OECD, Світового банку, Програми розвитку ООН тощо) щодо використання комплексної експертизи стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад свідчать про поступове вдосконалення її методології та розширення сфер практичного застосування. Найактивніше цей процес відбувається на місцевому та регіональному рівнях, де експертиза стратегічних документів розглядається як інструмент підвищення ефективності управління, прозорості публічної політики та підзвітності органів влади перед громадою.

Основна мета такого розвитку полягає у зміцненні якості експертно-аналітичної діяльності, що досягається шляхом посилення інклюзивності, публічності та фаховості експертних процедур. У цьому контексті в зарубіжних країнах простежується низка тенденцій, які доцільно враховувати в українській практиці:

- широке залучення громадськості до процесу експертизи, що не лише підвищує її відкритість і прозорість, але й формує довіру до органів влади та легітимізує результати стратегічного планування;
- передання органам місцевого самоврядування повноважень щодо кадрового, організаційного та процедурного забезпечення експертизи, що сприяє децентралізації управління та врахуванню регіональної специфіки;
- інституціоналізація участі незалежних експертів з окремих галузей знань (економіка, екологія, соціальна політика, просторове планування), що забезпечує міждисциплінарний характер оцінювання;

– використання різних типів експертних інститутів – державних, приватних, академічних і громадських – що дозволяє поєднувати аналітичні ресурси різних секторів та мінімізувати ризики упередженості;

– застосування децентралізованих механізмів державного контролю за якістю проєктів, які передбачають підвищення відповідальності місцевих структур за результати реалізації стратегій і створення системи взаємного моніторингу.

Крім цього, сучасна зарубіжна практика засвідчує зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні комплексної експертизи. У багатьох країнах створюються спеціалізовані інформаційно-аналітичні платформи, що об'єднують бази даних, інструменти моніторингу, системи аналітики «великих даних» (Big Data) та модулі прогнозного моделювання. Такі платформи дозволяють автоматизувати процес збору, оброблення та візуалізації інформації, забезпечуючи оперативність і точність експертних висновків.

Важливою тенденцією є також розвиток програмних продуктів для оцінювання ефективності проєктів, які інтегрують економічні, екологічні та соціальні критерії в єдину систему показників. Вони широко використовуються міжнародними інституціями при аналізі грантових і інвестиційних програм, зокрема у практиці Європейського інвестиційного банку, Світового банку, Європейської комісії.

Отже, зарубіжний досвід демонструє перехід від традиційного, суто контрольного розуміння експертизи до комплексної системи публічного управління, що поєднує науково-методичне обґрунтування, технологічну модернізацію та активну участь громади. Впровадження таких підходів в Україні сприятиме підвищенню якості стратегічного планування на місцевому рівні, посиленню відповідальності органів влади та зміцненню довіри населення до процесів прийняття управлінських рішень.

#### **Список літератури**

1. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2017. № 1. С. 19-35. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/795>

2. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися державного фонду регіонального розвитку: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 24.04.2015 р. №80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0488-15>.

3. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

4. Приходченко Л.Л. Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. Харків: Вид-во ХарП НАДУ «Магістр», 2010. Вип. 3(30). С. 3–13. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-3/index.html>.

5. Corruption Perceptions Index. Transparency International Ukraine. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en/>

6. NKaplan, Robert S., and David Norton.(1996).»Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.»Harvard Business Review74,no. 1 (January–February 1996): 75–85.URL:<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9200>

7. Torgalo T.O. (2015).Mechanisms of formation and implementation of regional development projects in the united states: lessons for Ukraine. Pressing problems of public administration,1(47) 2015. № 1. p. 354–361. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/19986>

## ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ Й СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ СПРИЧИНЕНІ ВІЙНОЮ

**Остапенко Олександр Анатольович**

к.військ.н, ст.наук. співробітник,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

24 лютого 2024 року розпочався черговий етап російсько-української війни – широкомасштабна агресія росії проти Української держави. Вторгнення росії на територію України стало початком першої великої війни в Європі в 21 сторіччі, фактично кінцем існуючої системи міжнародних відносин заснованих на нормах міжнародного права. Війна проти України яка розпочалась з анексії АР Крим та окупації окремих районів Донецької і Луганської областей в 2014р., різко змінила сприйняття українськими громадянами російської загрози щодо української державності, оголивши його екзистенціальний характер. Не важливо, як цілі війни проти України оголошуються російським воєнно-політичним керівництвом, головною метою завжди залишається руйнація України як незалежної, суверенної держави, знищення політичної нації, військової та цивільної інфраструктури, русифікація населення, а також довільне розчленування території України шляхом анексії окремих областей з включенням їх у склад імперії, на інших територіях - створення псевдодержавних проросійських утворень. Ця війна має руйнівний вплив на країну, її населення та всі аспекти життя. Незважаючи на постійні виклики, українське суспільство демонструє надзвичайну стійкість, єдність та волю до опору. Україна отримує значну міжнародну підтримку, але екзистенційна боротьба за суверенітет і територіальну цілісність триває, фактично перетворившись у війну на виснаження.

Війна є джерелом формування найбільш суттєвих викликів і загроз на різні сфери суспільно-політичного, економічного, соціального життя:

Безпека та оборона, ця сфера, в умовах війни, є абсолютно пріоритетною, від якої залежить питання виживання України як суверенної держави. Величезні ресурси спрямовуються на оборону і відбиття агресії, мобілізацію та підтримку Збройних Сил України. Постійні обстріли та бойові дії створюють загрозу для життя цивільного населення по всій території країни, здійснюють негативний соціально-психологічний вплив на українців з метою знищення здатності до опору.

Економічна сфера України зазнала колосальних збитків. Зруйновано інфраструктуру, підприємства, скоротилося виробництво, порушено логістичні ланцюги, значно скоротилися іноземні інвестиції в економічний розвиток, зросла інфляція, збільшився державний борг. Водночас, спостерігається часткова адаптація бізнесу до нових умов, а міжнародна фінансова допомога допомагає утримувати макроекономічну стабільність. [4, 5, 6, 20, 26]

Публічне управління: Уряд, органи публічної влади функціонують в умовах надзвичайної ситуації, адаптуючи законодавство та свої рішення до викликів війни, стикаючись з суттєвим збільшенням загроз які пов'язані з війною й обмеженням власних ресурсів на реалізацію програм розвитку. Зміцнилася національна єдність, але також виникають нові виклики, пов'язані з корупцією в умовах великих міжнародних впливів та зростаючою потребою у забезпеченні балансу між необхідністю збереження високого рівня прозорості у висвітленні витрат публічних коштів та збереження високого рівня конфіденційності закупок та ефективної комунікації між владою суспільством і громадянами, в умовах веденням противником інформаційно-психологічних операцій. [26]

Освіта та культура: Війна завдає значної шкоди освітній та культурній інфраструктурі. Багато шкіл, університетів та культурних закладів зруйновано або пошкоджено. Процес навчання часто переривається через повітряні тривоги та обстріли, що

негативно впливає на забезпечення якості освіти. Водночас, спостерігається підйом національної свідомості, розвиток патріотичного мистецтва та посилення боротьби за збереження української культурної спадщини. [6, 9]

Екологія: Бойові дії призводять до значних екологічних руйнувань: забруднення ґрунтів та води, пожежі, знищення лісів та природних заповідників. Це матиме довгострокові негативні наслідки для довкілля. [6]

Таким чином, повномасштабне вторгнення Росії в Україну з лютого 2022 року кардинально змінило всі аспекти життя країни, і соціальна сфера зазнала чи не найбільших трансформацій: мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами або були змушені виїхати за кордон. Це створює величезне навантаження на соціальну інфраструктуру, житловий фонд та ринок праці. Спостерігається значне зростання кількості людей, які потребують психологічної та медичної допомоги. Зростає потреба у реабілітації ветеранів. Незважаючи на всі виклики, українське суспільство зберігає віру у перемогу та демонструє непересічну здатність до адаптації та самоорганізації. Очевидно, що відновлення країни буде тривалим і складним процесом, що вимагатиме значних зусиль суспільства та держави й значної міжнародної підтримки.

Зміни у соціальній сфері є комплексними, багатовимірними та, беззаперечно, мають довгострокові наслідки, які будуть відчуватимуться на багато десятиліть. До основних викликів соціальної сфери можливо віднести:

1. Масштабна демографічна криза та міграція населення:

Втрата населення: Значне зменшення чисельності населення через загибель цивільних і військових, а також масову внутрішню і зовнішню еміграцію. Точні цифри складно назвати через триваючі бойові дії та окупацію територій, але мова йде про мільйони людей. Оскільки російсько-українська війна має усі ознаки екзистенційної війни, то основною метою агресора, його варварських обстрілів прифронтових міст і селищ, знищення цивільної інфраструктури, створення умов гуманітарної катастрофи, є по суті, - вигнання, примус цивільного населення покинути свої домівки. Зовнішня міграція: Близько 6,5 мільйонів українців (станом на середину 2025 року) залишаються за кордоном, здебільшого в країнах ЄС. Це переважно жінки та діти, що створює дисбаланс у віковій та гендерній структурі всередині країни. Питання їхнього повернення залишається критичним для повоєнної відбудови. [4,5,27] Внутрішньо переміщені особи (ВПО): Понад 3,5-4 мільйони людей є внутрішньо переміщеними, що створює значне навантаження на інфраструктуру та соціальні послуги в безпечніших регіонах України. Це призвело до перевантаження житлового фонду, закладів освіти та охорони здоров'я. [1, 4, 5, 10]

2. Глибока криза ринку праці та безробіття: скорочення економічної активності: зруйновані підприємства, порушені логістичні ланцюги та зниження споживчого попиту призвели до масових звільнень та зупинки роботи багатьох секторів економіки, особливо на окупованих та прифронтових територіях; структурні зміни: зростання попиту на робітничі спеціальності, пов'язані з оборонною промисловістю, відбудовою та логістикою, при одночасному зниженні попиту в інших секторах; приховане безробіття та неформальна зайнятість: багато людей втратили роботу, але не реєструються як безробітні, або змушені працювати у неформальному секторі, що ускладнює оцінку реальної ситуації та доступ до соціальних гарантій; дефіцит кадрів: при високому рівні безробіття, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів у певних галузях через міграцію та мобілізацію. [20, 26]

3. Погіршення рівня життя та зростання бідності: зниження доходів: втрата роботи, зниження зарплат та пенсій (хоча уряд намагається їх індексувати) призвели до значного падіння реальних доходів населення; зростання цін: інфляція, спричинена війною, порушеннями поставок та девальвацією гривні, призвела до стрімкого зростання цін на товари та послуги першої необхідності з одночасним зниженням асортименту та якості продукції; залежність від соціальної допомоги: значна частина населення, особливо ВПО, пенсіонери та сім'ї з дітьми, стала залежною від державної соціальної допомоги та гуманітарних програм. [26]

4. Деградація освітньої системи та її адаптація до умов війни: руйнування освітніх закладів: тисячі шкіл, дитячих садків, коледжів, інститутів й університетів були пошкоджені або повністю зруйновані; дистанційне навчання: масовий перехід на онлайн-формат, який має значні недоліки, зокрема, для молодших школярів та дітей в усіх регіонах України, особливо прифронтових, з обмеженим доступом до інтернету й з перебоями у постачанні електроенергії; втрата якості освіти: нерівний доступ до освіти, психологічний стрес, перебої у навчальному процесі об'єктивно, негативно впливають на якість знань та навички учнів й студентів; адаптація освітнього процесу: розвиток змішаних форм навчання, інтеграція дітей-ВПО, створення умов для навчання дітей з особливими потребами в умовах війни є важким викликом для системи освіти.

5. Зміни у соціальній згуртованості та суспільному житті: зростання волонтерського руху: Українське суспільство з початком агресії, продемонструвало безпрецедентний рівень самоорганізації та взаємодопомоги. Волонтери взяли на себе значну частину функцій держави в критичних ситуаціях, як безпосередньо під час відбиття агресії, так і у допомозі Силам оборони України й пересічним громадянам, які постраждали від агресії; патріотичний підйом та консолідація - війна значно посилила національну ідентичність та згуртованість українців навколо спільної мети – Перемоги з відновлення територіальної цілісності і суверенітету України; соціальна нерівність та вразливі групи - війна загострила існуючі соціальні нерівності та створила нові групи вразливості (ветерани, сім'ї загиблих, люди з інвалідністю, що виникла внаслідок війни, тощо); зміна ролі жінки: українські жінки все більше залучаються до раніше умовно «чоловічих» сфер, включаючи службу в Силах оборони України, в родинях: підтримання господарства, турбота про дітей, волонтерство, зайняття лідерських позицій в багатьох сферах суспільно-економічного життя Країни. [10]

6. Навантаження на соціальний захист та його трансформація - перевантаження соціальних служб: різке зростання кількості запитів на всі види соціальних послуг (житло, їжа, психологічна підтримка, фінансова допомога); адаптація програм - впровадження нових програм підтримки ВПО, ветеранів, сімей загиблих; виклик прискореної цифровізації послуг - збільшення безпекових загроз і зменшення можливостей надання соціальних послуг безпосередньо в центрах, необхідність прискорення впровадження електронних послуг для спрощення доступу до соціальної допомоги. [1,4,7,16,17,18,21,23]

7. Колосальне збільшення навантаження на систему охорони здоров'я: масові травми та поранення людей: військові дії призвели до безпрецедентної кількості військових та цивільних з травмами, контузіїми, ампутаціями, що потребують складного лікування та тривалої реабілітації; погіршення загального стану психічного здоров'я: війна спричинила епідемію психічних розладів, ПТСР, депресій, тривожних станів серед військових, цивільного населення (особливо дітей та тих, хто перебував під окупацією або безпосередньо, в зонах бойових дій). Система охорони психічного здоров'я потребує повного переосмислення, розширення та збільшення можливостей для лікування; порушення доступу до медичних послуг: зруйновані лікарні, пошкоджена інфраструктура, брак медикаментів та персоналу ускладнили доступ до базових медичних послуг, особливо на деокупованих та прифронтових територіях; зростання ризиків інфекційних захворювань: погіршення санітарно-гігієнічних умов, забруднення навколишнього середовища, особливо в зонах бойових дій, перенаселеність тимчасових притулків та порушення програм вакцинації підвищують ризики поширення інфекційних захворювань. [14,24,25]

Основними загрозами та викликами системі охорони здоров'я, спричинені війною та бойовими діями є:

Прямі руйнування та пошкодження інфраструктури: знищення медичних закладів: лікарні, поліклініки, амбулаторії, ФАПи, аптеки та склади медикаментів є мішенями або зазнають пошкоджень внаслідок обстрілів, бомбардувань та бойових дій. Це призводить до втрати ліжок-місць, операційних, діагностичного обладнання та можливості надання медичної допомоги; порушення комунікацій та логістики - зруйновані дороги, мости,

залізничні колії ускладнюють або унеможлиблюють доставку медикаментів, обладнання, крові та її компонентів, а також евакуацію поранених; відсутність базових комунікацій - перебої або повна відсутність електропостачання, водопостачання, опалення та зв'язку критично впливають на функціонування медичних закладів, особливо операційних, реанімацій та відділень інтенсивної терапії. [6,24]

Кадровий дефіцит та безпека медичного персоналу [24]: міграція та мобілізація: медичні працівники виїжджають з небезпечних регіонів або за кордон, а також мобілізуються до лав Збройних Сил України, що створює гострий дефіцит кадрів, особливо у прифронтових та деокупованих зонах; загроза життю та здоров'ю медиків - медичні працівники, включаючи парамедиків, водіїв швидкої допомоги та лікарів, працюють в умовах підвищеної небезпеки, ризикуючи життям під час обстрілів, надання допомоги на лінії фронту та в окупованих територіях; психологічне вигорання та травми - постійний стрес, робота з великою кількістю важкопоранених, втрати колег та пацієнтів призводять до психологічного вигорання, депресій, ПТСР серед медичного персоналу; Зміна структури захворюваності та потреб у медичній допомозі[24]: масові травми та поранення - різке зростання кількості пацієнтів з мінно-вибуховими травмами, вогнепальними пораненнями, опіками, контузіїями, що вимагає спеціалізованої хірургічної, травматологічної та реанімаційної допомоги; психічні розлади - війна спричиняє значне зростання випадків ПТСР, депресій, тривожних розладів, панічних атак серед військових та цивільного населення, включаючи дітей[2,12,15]; загострення хронічних захворювань - стрес, порушення режиму лікування, обмежений доступ до медикаментів та медичних послуг призводять до загострення хронічних хвороб (серцево-судинні, ендокринні, онкологічні тощо); збільшення ризиків інфекційних хвороб: - погіршення санітарно-гігієнічних умов, скупчення людей у тимчасових притулках, проблеми з вакцинацією можуть призвести до спалахів інфекційних захворювань (кір, дифтерія, холера, туберкульоз)[24];

Фінансові та матеріально-технічні виклики[6,14,24]: недостатнє фінансування - перерозподіл бюджетних коштів на оборонні потреби призводить до скорочення фінансування охорони здоров'я; дефіцит медикаментів та обладнання: порушення ланцюгів поставок, зростання цін та підвищений попит створюють дефіцит критично важливих медикаментів, витратних матеріалів та медичного обладнання; залежність від гуманітарної допомоги - система охорони здоров'я значною мірою залежить від міжнародної гуманітарної допомоги, що може бути нестабільною та не завжди відповідати всім потребам.

Ускладнення доступу до медичних послуг[10,14]: для внутрішньо переміщених осіб: ВПО часто стикаються з труднощами в отриманні медичної допомоги на нових місцях проживання через відсутність документів, перевантаженість місцевих закладів та інші бюрократичні перешкоди; на окупованих та прифронтових територіях - доступ до медичної допомоги на цих територіях вкрай обмежений або відсутній через окупацію, активні бойові дії, руйнування інфраструктури та відсутність українського контролю; для вразливих груп - діти, люди похилого віку, особи з інвалідністю, вагітні жінки та пацієнти з рідкісними захворюваннями є особливо вразливими в умовах обмеженого доступу до медичних послуг.

Довгострокові наслідки та реабілітація: потреба у довготривалій фізичній, психологічній та соціальній реабілітації для тисяч військових та цивільних осіб з важкими пораненнями та травмами; відновлення та модернізація - необхідність відбудови зруйнованої медичної інфраструктури та її модернізації з урахуванням нових викликів та кращих світових практик; зміна пріоритетів - переорієнтація системи на потреби військового часу, розвиток військово-польової медицини, травматології та психологічної підтримки.

Ці виклики вимагають системних рішень, координації зусиль на національному та міжнародному рівнях, а також значних інвестицій для забезпечення стійкості та ефективності системи охорони здоров'я України в умовах війни та у повоєнний період..

## Список літератури

1. Відновлення медичної системи після наслідків війни коштуватиме щонайменше 14,6 млрд євро/Урядовий портал. 2022. 30 вер. URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovlennia-medychnoi-systemy-pislia-naslidkiv-viiny-koshtuvatyme-shchonaimenshe-146-mlrd-ievro>
2. Вплив війни на психічне здоров'я – колосальний –Віктор Ляшко/Міністерство охорони здоров'я України. 2022. 07 черв. URL:<https://moz.gov.ua/article/news/vpliv-vijni-na-psihichne-zdorov%e2%80%99ja---kolosalnij---viktor-ljashko>.
3. Гончар М. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: проблеми та шляхи вирішення [Електронний ресурс] /Михайло Гончар, Світлана Гончар, Віктор Ханик. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11(17).– Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-107-117](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-107-117).
4. Доповідь щодо ситуації з правами людини в Україні: 1 лютого – 31 липня 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/248372-дповідь-щодо-ситуації-з-правамилюдини-в-україні-1-лютого---31-липня-2023-року>.
5. Звіт за результатами проведеного моніторингу дотримання права на соціальні послуги під час дії воєнного стану у Запоріжжі. URL: <https://www.helsinki.org.ua/publications/zvit-za-rezultatamy-provedenoho-monitorynhudotrymannia-prava-na-sotsialni-posluhy-pid-chas-dii-voiennoho-stanu-u-m-zaporizhzhii/>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Київ : Kyiv School of Economics, 2023. 50 с. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf).
7. Івчук Ю. Ю. Соціальний захист окремих категорій громадян в умовах воєнного стану: законодавчі новели та проблемні аспекти. Актуальні проблеми права: теорія і практика.2023. № 46. С. 101–111.
8. Калинюк Н. М. Дотримання прав людини у сфері громадського здоров'я в умовах воєнного стану. Н. М. Калинюк, Л. Р. Ліщук. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2023. № 3. С. 86–92.
9. Криза в Україні 2022–2023 років: рік реагування. МОМ ООН Міграція, 2023. 38 с. URL: <https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/202303/IOM%20Ukraine%20Regional%20Response%201%20Year%20Special%20Report%20Ukr.pdf>.
10. Лікарі поруч: що треба знати про медпослуги для ВПО під час воєнного стану/Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій. URL:<https://minre.gov.ua/page/likariporuch-shcho-treba-znaty-pro-medposlugy-dlya-vpo-pid-chas-voyennogo-stanu>.
11. Машіка П. Ю. Право військовослужбовців та ветеранів війни на охорону здоров'я та медичну допомогу в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Т. 2, № 77. С. 86–91.
12. Медведенко Л. В Україні запрацює національна програма психічного здоров'я. URL:<https://armyinform.com.ua/2022/07/21/vukrayini-zapraczuuye-naczionalna-programa-psyhichno-zdorovya>.
13. Медицина в умовах війни: як змінилася система охорони здоров'я [Електронний ресурс] . Mind.ua. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20245779-medicina-v-umovah-vijni-yak-zminilasyasistema-ohoroni-zdorov-ya>.
14. Медицина під час війни: з якими викликами стикнулася медична система. Mind.ua. URL:<https://mind.ua/openmind/20255116-medicinapid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasyamedichna-sistema>.

15. Особливості надання психологічної допомоги військовослужбовцям, ветеранам та членам їхніх сімей цивільними психологами [Електронний ресурс]: Метод. посіб. О. М. Кокун [та ін.]. Київ: ТОВ «7БЦ», 2023. 175 с. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/734391/1/Особливості%20надання%20психологічної%20допомоги%20військовослужбовцям.pdf>.
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2023 року № 1394 «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2024 році» Київ: Кабінет Міністрів України; 2024 (<https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-prohramy-derzhavnykh-harantii-edychnoho-obsluhovuvannia-naseleattia-u-2024-rotsi-i221223-1394>).
17. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2023 р. № 1253 «Про внесення змін у додаток 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2014 р. № 85» Київ: Кабінет Міністрів України; 2023 (<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-u-dodatok-1-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainyvid-5-kvitnia-2014-r-85-i241123-1253>).
18. Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України – спільний документ для обговорення. World health organization (who). URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/m/item/priorities-for-health-system-recovery-inukraine-joint-discussion-paper>.
19. Про систему громадського здоров'я [Електронний ресурс]: Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX: станом на 11 лют. 2024 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>.
20. Садрицька С. В. Професійні компетентності соціальних працівників: зміна пріоритетів в умовах війни. SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 14–23.
21. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17395>
22. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. / Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Київ: Центр Разумкова, 2022. 277 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf).
23. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. / Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Київ : Центр Разумкова, 2022. 277 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf).
24. Центр медстатистики - Статистичні дані системи МОЗ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>.
25. Шостак С. Функціонування медичних сил України в умовах реформування системи охорони здоров'я (період військового стану)[Електронний ресурс] . Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 3(63). С. 133–142. – Режим доступу: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-18](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-18).
26. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. – Електронне видання. – Київ, 2023.
27. Kumar YS, Kamath JS. Healthcare Workers on the Frontlines of War: Essential Roles and Responsibilities. Am J Med Open. 2024;11:100064.
28. Mueller A, Salek M, Oszer A, et al. Retrospective comparative analysis of two medical evacuation systems for Ukrainian patients affected by war. Eur J Cancer. 2024;210:114271.



29. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. Reuters. 2022. 04 Aug. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04>.

## **ЕКОЛОГІЧНІ КОРПУСИ ВЕТЕРАНІВ ЯК ІСТРУМЕНТ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

**Поступна Олена Вікторівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування

**Щербак Олег Олексійович**

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Навчально-науковий юридичний інститут  
Державний університет економіки і технологій  
м. Кривий Ріг, Україна

Проблема забезпечення стійкої та якісної психосоціальної реінтеграції ветеранів російсько-української війни є одним із найбільш гострих соціальних викликів для України. Традиційні механізми адаптації, зосереджені переважно на медичній реабілітації та формальному працевлаштуванні, часто не вирішують комплексу проблем, пов'язаних із втратою сенсу, соціальною ізоляцією та руйнуванням соціального капіталу, які виникають після демобілізації. Це призводить до зростання рівня посттравматичного стресового розладу (далі – ПТСР), безробіття та відчуження ветеранів від цивільного життя, що, у свою чергу, дестабілізує соціальну стійкість регіональних громад.

Головна суперечність полягає в тому, що суспільство потребує залучення ветеранського потенціалу для відновлення країни, проте існуючі програми не створюють ефективних умов для трансформації військового досвіду у цивільний соціальний капітал. У цьому контексті, регіональні програми зайнятості у сфері моніторингу та ліквідації екологічних загроз, зокрема «Екологічні корпуси ветеранів», набувають стратегічного значення. Світовий досвід (зокрема, моделі VCC у США [2]) демонструє, що така діяльність не лише вирішує важливі економічні та екологічні завдання (розмінування, відновлення лісів), але й має потужний терапевтичний ефект. Вона дозволяє відновити структуру, командну взаємодію та відчуття значущої місії (продовження служіння), що є незамінними для подолання психологічних травм. Таким чином, виникає наукова та практична необхідність у концептуалізації та розробці регіональної програми «Екологічні корпуси ветеранів» як інструменту відновлення соціального капіталу ветеранів через структуровану зайнятість, що забезпечує психосоціальну підтримку та сприяє зміцненню суспільної стійкості територіальних громад України.

Насамперед зазначимо, що Екологічні корпуси ветеранів (далі – ЕКВ) ми розглядаємо як регіональні, структуровані програми зайнятості та волонтерства. Їхня функція полягає у залученні демобілізованих військовослужбовців до виконання суспільно значущих робіт, сфокусованих на моніторингу, запобігання та ліквідацію екологічних загроз, детермінованих військовими діями та техногенними чинниками. Місія ЕКВ є подвійною та інтегрованою. З одного боку, це екологічне відновлення території – виконання практичних заходів щодо мінімізації негативних наслідків агресії, з іншого – комплексна психосоціальна реінтеграція ветеранів – забезпечення переходу до цивільного життя через діяльність із високим рівнем соціальної корисності. Модель ЕКВ набуває стратегічного значення для сучасної України, оскільки забезпечує синергічне вирішення

двох ключових національних проблем – проблеми екологічного відновлення, що полягає у необхідності масштабної ліквідації екологічних наслідків військових дій (охопленню розмінування територій, очищення водних ресурсів, відновлення лісових масивів та дезактивацію забруднених ґрунтів) та проблеми соціальної реінтеграції, що представляє собою виклик комплексної адаптації великої кількості демобілізованих ветеранів, для яких існуючі традиційні механізми часто виявляються недостатніми для подолання ПТСР та відновлення соціальної ролі. Таким чином, концепція ЕКВ позиціонується як цілісний, структурований механізм переходу, що пропонує альтернативу традиційній політиці зайнятості. У контексті ЕКВ, ветеранська політика трансформується з пасивного надання пільг на активну інвестицію в соціальну стійкість громади, що забезпечує зміну ролі ветерана – він стає суб'єктом відновлення та розвитку, а не лише об'єктом соціальної допомоги.

Ефективність ЕКВ як механізму реінтеграції ґрунтується на використанні специфічних терапевтичних та соціальних механізмів, які стратегічно імітують позитивні аспекти військової служби, сприяючи плавному переходу до цивільного життя. Основу адаптаційного потенціалу становить структурована командна робота. Діяльність в ЕКВ організована у форматі згуртованих робочих груп, які виконують чітко визначені місії. Така структура відтворює військове товариство та підтримує звичну для ветеранів дисципліну й ієрархію, що дуже важливо для осіб, які прагнуть зберегти елементи службової ідентичності. Даний процес супроводжується відчуттям продовження місії, оскільки участь у відновленні та захисті української природи і громад надає ветеранам нову суспільну значущість та мету, ефективно протидіючи екзистенційній кризі та втраті професійної ідентичності, які часто виникають після демобілізації.

Додатковою перевагою є екотерапевтичний ефект та фізична адаптація. Терапія природою (екотерапія), що реалізується через фізичну працю на свіжому повітрі (особливо у лісових, водних чи польових роботах), має доведені психофізіологічні переваги, а саме сприяє зниженню рівня кортизолу (гормону стресу), зменшенню симптомів ПТСР та покращенню якості сну [1]. Програма також передбачає інтеграцію реабілітації – робочі графіки можуть бути адаптовані для поєднання професійної зайнятості з фізичною та психологічною терапією. До того ж, наявність наставників-ветеранів та кваліфікованих психологів, обізнаних із військовою травмою, створює безпечне та підтримуюче середовище для спільного проживання травматичного досвіду та ефективного відновлення.

ЕКВ функціонують як каталізатор для трансформації набутого індивідуального військового досвіду у колективний соціальний капітал громади, забезпечуючи двосторонню користь – реінтеграцію ветеранів та зміцнення суспільної стійкості.

В аспекті соціальної інтеграції та руйнування стигми, програми ЕКВ надають ветеранам ефективну платформу для демонстрації конструктивної цінності. Виконання суспільно-корисних і видимих робіт – таких як ліквідація несанкціонованих сміттєзвалищ, відновлення лісових масивів чи будівництво екологічних стежок – безпосередньо демонструє їхню відданість цивільному життю та добробуту громади. Такий підхід активно долає соціальну стигматизацію, що часто супроводжує військовий досвід, замінюючи образ «проблемного» ветерана на образ активного громадянина-відновлювача. Більше того, залучення ветеранів до міжгенераційної взаємодії (наприклад, проведення освітніх екологічних програм для молоді) сприяє передачі лідерських навичок, дисципліни та патріотичного виховання, інвестуючи ціннісні орієнтири у наступні покоління.

Паралельно, ЕКВ формують професійний капітал, виступаючи ефективним кар'єрним мостом. Програми забезпечують не просто тимчасову зайнятість, а професійну перекваліфікацію, що включає набуття трансферабельних навичок та отримання цивільних сертифікатів. Це можуть бути вкрай важливі кваліфікації у сфері протимінної діяльності, пожежогасіння, екологічного моніторингу, або управління інноваційними технологіями, наприклад дронами. Набуття цих формалізованих знань є твердим капіталом, який значно підвищує конкурентоспроможність ветерана на ринку праці. Додатковим елементом є

нетворкінг – взаємодія з представниками місцевих органів влади, екологічними службами та приватним бізнесом під час реалізації проектів створює професійну мережу, яка слугує прямим каналом для подальшого працевлаштування та регіонального економічного розвитку, закріплюючи ветерана як цінного фахівця у його громаді.

Для забезпечення ефективного впровадження ЕКВ у соціально-економічний ландшафт України необхідна реалізація трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямків, які охоплюють фінансування, освіту та оцінювання результатів. Першочерговим завданням є створення стійкої фінансової архітектури, що базується на принципах державно-приватного партнерства. Розробка регіональної фінансової моделі вимагає інтеграції ресурсів із диверсифікованих джерел, що передбачає не лише асигнування з державного та місцевих бюджетів, які забезпечують базове функціонування та соціальні виплати, але й активне залучення міжнародної грантової допомоги, як цільового фінансування проектів, а також приватного капіталу. Залучення коштів від приватного сектору є важливим для забезпечення фінансової стійкості програм, оскільки це мінімізує їхню залежність від політичної кон'юнктури та циклічності бюджетних процесів.

Другим необхідним елементом є розробка адаптованих навчальних програм. Освітній компонент ЕКВ має бути побудований на принципі трансформації військового досвіду в екологічні кваліфікації, що вимагають високої дисципліни та технічних навичок. Це означає створення навчальних модулів, які враховують існуючий потенціал ветеранів у таких сферах, як навички роботи з картою, логістика, управління технікою й аналіз даних, та швидко переорієнтують їх на затребувані цивільні спеціальності, пов'язані з екологічним моніторингом, рекультивацією земель чи безпековими протоколами. Така цілеспрямована перекваліфікація підвищує професійну цінність ветерана та його конкурентоспроможність на ринку праці.

Третій, але не менш важливий аспект, – це моніторинг соціальних результатів. Ефективність ЕКВ не може бути оцінена лише економічними показниками (наприклад, кількістю працевлаштованих ветеранів). Необхідне впровадження комплексної системи оцінки (метрики), яка фокусується на соціальних та психологічних показниках, що включає вимірювання зменшення рівня соціальної ізоляції, підвищення показників громадської довіри до ветеранів, оцінку динаміки їхнього психологічного благополуччя та зниження симптомів ПТСР. Такий підхід забезпечує наукове обґрунтування терапевтичної цінності програми та дозволяє коригувати навчальні та психосоціальні методики для максимальної ефективності реінтеграції.

Отже, ЕКВ є не просто альтернативною програмою зайнятості, а стратегічним інструментом соціальної політики та надзвичайно важливим ресурсом для повоєнної стійкості України. Ключова роль ЕКВ полягає у забезпеченні двонаправленої синергії – одночасного вирішення національного екологічного виклику та комплексної психосоціальної проблеми ветеранів. При цьому ЕКВ виконують функцію структурованого «мосту», що допомагає ветеранам трансформувати військовий досвід і навички у продуктивний цивільний капітал. Вони створюють терапевтичне середовище, де через відновлення командної структури та суспільно значущої місії (екотерапії) ефективно знижуються ризики ПТСР та екзистенційної кризи після демобілізації. Стратегічне значення ЕКВ полягає у відновленні соціального капіталу ветеранів та зміцненні регіональної стійкості. Завдяки державно-приватному партнерству та цільовій перекваліфікації, програма не лише підвищує конкурентоспроможність ветеранів на ринку праці, але й сприяє руйнуванню соціальної стигми. Ветерани, які беруть участь у ліквідації екологічних загроз, стають активними суб'єктами відновлення громад, що безпосередньо підвищує довіру, згуртованість та соціальну безпеку на регіональному рівні. Таким чином, ЕКВ є стратегічною інвестицією у стійке майбутнє України.

### Список літератури

1. Повернення з війни: соціально-психологічні особливості реадаптації та ресоціалізації ветеранів і ветеранок до умов цивільного життя : колективна монографія / [А. Чернов, В. Заїка, В. Лебедєв та ін.]. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 162-176. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14546/1/.pdf> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Veterans Conservation Corps Program. URL: <https://www.dva.wa.gov/vcc> (дата звернення: 28.09.2025).

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕДИЧНОГО ДІАГНОЗУ

**Прутіян Тетяна Леонідівна**

к.мед.н, доцент,

доцент кафедри професійної патології і  
функціональної діагностики

Одеський національний медичний університет

м. Одеса, Україна

Процес постановки діагнозу – це не просто класифікація стану пацієнта, а управлінське рішення, яке включає вибір серед альтернатив із врахуванням ризиків, інформаційної невизначеності та обмежень ресурсів. У цьому сенсі медичне рішення має всі риси управлінського: збір інформації, формування гіпотез, оцінка можливих варіантів і вибір найбільш доцільного. Дослідження І. Масік підкреслюють, що діагноз завжди формується в умовах обмеженого знання, а отже лікар змушений працювати з імовірностями та неповними даними, подібно до менеджера в кризових обставинах [1]. Саме тому постановка діагнозу має стратегічний характер: вона визначає подальший напрям лікування, ефективність використання ресурсів і навіть рівень довіри пацієнта до системи охорони здоров'я.

Подальший розвиток цієї ідеї знаходимо у роботах Д. Кука та співавторів, які вводять поняття *management reasoning*. Вчені наголошують, що у клінічному мисленні існує діалектичний зв'язок між діагнозом і менеджментом: часто не діагноз веде до лікування, а навпаки - вибір лікувальної тактики стимулює уточнення чи перегляд діагнозу [2]. Це означає, що діагноз можна розглядати як управлінське рішення в динаміці, де аналітичний процес взаємодіє з практичною доцільністю. Аналогічну позицію підтримують науковці, які розглядають клінічне рішення не як статичний акт, а як процес управління інформацією, ресурсами та очікуваннями пацієнта [3]. Таким чином, діагноз постає інтегральним етапом у ширшому управлінському циклі медичної допомоги.

У кризових умовах – дефіцит часу, кадрові та матеріальні обмеження, інформаційна невизначеність – діагноз стає аналогом управлінського рішення, ухваленого під тиском обставин. Помилковий діагноз у такому контексті спричиняє не лише додаткові витрати на непотрібні втручання чи госпіталізацію, але й підвищує ризик ускладнень і смертності, що створює додаткове навантаження на систему. Як зазначають П.Крокері та колеги, когнітивні помилки в діагностиці є поширеним чинником, який веде до клінічних і економічних втрат, і подібні ризики можна трактувати за аналогією з управлінськими помилками у публічному секторі, де неправильне рішення призводить до втрати ресурсів та зниження довіри [4].

Не менш важливим аспектом є бар'єри та когнітивні упередження, що впливають на цей процес. Сучасні дослідження показують, що невизначеність, дефіцит часу, тиск середовища і недостатність даних є головними викликами для лікаря при формуванні діагнозу [5]. Дослідження на перетині медицини та публічного управління акцентують на потенціалі колективного інтелекту – коли консиліуми або міждисциплінарні обговорення

зменшують імовірність помилки та підвищують якість рішень [6]. А когнітивні дослідження підкреслюють, що процес діагностики можна розглядати як складну систему управління інформаційними потоками, у якій поєднуються аналітичні та інтуїтивні механізми [7]. Це дозволяє трактувати медичний діагноз не лише як медичний, але й як управлінський феномен, де якість рішення прямо залежить від структури інформаційного забезпечення, організаційних умов та комунікації між учасниками.

Постановка діагнозу традиційно розглядається як індивідуальне рішення лікаря, проте звернути увагу й на її колективний вимір. У складних або невизначених клінічних випадках важливим інструментом стають консилиуми та мультидисциплінарні команди, які забезпечують різноманітність експертних підходів і знижують ризик помилкового вибору. Дослідження Р. Курвець та співавторів показало, що об'єднання незалежних суджень декількох лікарів підвищує точність діагностики завдяки ефекту «колективного інтелекту» [6]. Такий підхід можна трактувати як управлінське рішення в умовах групової взаємодії, де синтез різних точок зору створює додану вартість для процесу діагностики. Водночас колективний підхід не усуває індивідуальної відповідальності лікаря. Навіть у мультидисциплінарних командах лікар, який веде пацієнта, залишається ключовим суб'єктом прийняття рішення і відповідає за інтеграцію отриманих думок [8]. Це створює своєрідний баланс між груповим управлінським рішенням і персональною відповідальністю, де колективний інтелект виступає допоміжним ресурсом, а остаточний діагноз залишається результатом індивідуальної професійної компетенції.

Діагноз можна формалізувати як управлінське рішення, що включає послідовні етапи: збір клінічної інформації, формування та аналіз альтернативних гіпотез, вибір найбільш обґрунтованого варіанту, його реалізацію у вигляді лікувальної стратегії та подальший контроль результатів. Така структура має очевидні паралелі з класичними моделями ухвалення управлінських рішень у менеджменті, де процес завжди починається з визначення проблеми і завершується оцінкою ефективності впроваджених заходів. У медичному контексті це означає, що діагностика не зводиться лише до встановлення нозології, а є частиною циклу управління, який охоплює як клінічну, так і організаційну логіку.

Порівняльний аналіз свідчить, що медичний діагноз і управлінське рішення мають спільну логіку ухвалення, але різняться за предметом і сферою застосування (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз ухвалення медичного і управлінського рішення

| Діагноз як медичне рішення                                                | Діагноз як управлінське рішення                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Встановлюється лікарем на основі знань, досвіду та даних обстеження.      | Приймається керівником/фахівцем на основі аналізу інформації та експертизи. |
| Мета – визначити хворобу чи стан пацієнта.                                | Мета – визначити найкращий варіант дій у проблемній ситуації.               |
| Інформація: скарги, анамнез, фізикальне обстеження, результати аналізів.  | Інформація: факти, статистика, звіти, консультації експертів.               |
| Розглядаються кілька можливих захворювань (диференційна діагностика).     | Розглядаються кілька можливих альтернативних рішень.                        |
| Використовуються критерії імовірності, тяжкості, прогнозу.                | Використовуються критерії ефективності, доцільності, ризику.                |
| Результат – формулювання клінічного діагнозу.                             | Результат – ухвалене управлінське рішення.                                  |
| Реалізація: призначення лікування, план ведення пацієнта.                 | Реалізація: впровадження обраної стратегії чи програми.                     |
| Контроль: моніторинг стану пацієнта та корекція діагнозу при нових даних. | Контроль: оцінка результатів рішення та коригування планів.                 |

У медицині діагноз встановлюється лікарем на основі знань, досвіду та результатів обстеження, а його мета полягає у визначенні конкретного захворювання чи стану пацієнта. Натомість управлінське рішення формується керівником або фахівцем у публічному чи організаційному контексті з метою вибору найкращого варіанту дій у проблемній ситуації. На етапі збору інформації у медицині використовуються анамнез, скарги, фізикальне обстеження та результати аналізів, тоді як управлінські рішення ґрунтуються на статистичних даних, фактах, звітах і експертних консультаціях. В обох випадках важливо розглянути альтернативи: лікар диференціює можливі захворювання, а управлінець оцінює кілька потенційних варіантів вирішення проблеми. При цьому застосовуються різні критерії: у медицині – імовірність, тяжкість і прогноз перебігу хвороби, в управлінні – ефективність, доцільність і рівень ризику. Результатом обох процесів є ухвалення рішення: клінічного діагнозу чи управлінського вибору. Подальші кроки також аналогічні – реалізація (лікування або впровадження стратегії) та контроль (моніторинг стану пацієнта або оцінка результатів управлінського рішення з можливістю коригування). Це доводить, що медичний діагноз може бути розглянутий як модель управлінського рішення, де спільною основою є раціональне використання інформації, робота з альтернативами та управління ризиками.

Діагноз можна формалізувати як управлінське рішення, що включає послідовні етапи: збір клінічної інформації, формування та аналіз альтернативних гіпотез, вибір найбільш обґрунтованого варіанту, його реалізацію у вигляді лікувальної стратегії та подальший контроль результатів. Така структура має очевидні паралелі з класичними моделями ухвалення управлінських рішень у менеджменті, де процес завжди починається з визначення проблеми і завершується оцінкою ефективності впроваджених заходів. У медичному контексті це означає, що діагностика не зводиться лише до встановлення нозології, а є частиною циклу управління, який охоплює як клінічну, так і організаційну логіку.

Сучасні тенденції розвитку медицини свідчать про зростаючу роль штучного інтелекту та систем підтримки прийняття клінічних рішень у процесі діагностики. Такі технології дозволяють інтегрувати великі масиви даних, зменшувати ризик когнітивних помилок і прискорювати ухвалення оптимальних рішень. Перспективним напрямом є також міждисциплінарна інтеграція, коли медицина взаємодіє з менеджментом, когнітивними та інформаційними науками, створюючи нові моделі аналізу та прийняття рішень. Це відкриває можливості не лише для підвищення якості діагностики, але й для розвитку медичної освіти: майбутні лікарі мають опановувати не тільки клінічні алгоритми, а й основи управлінського мислення.

#### Список літератури

1. Masic I. (2022). Medical Decision Making - an Overview. *Acta Inform Med.* Sep;30(3):230-235. DOI: 10.5455/aim.2022.30.230-235.
2. Cook D. A., Sherbino J., Durning S. J. (2018). Management Reasoning: Beyond the Diagnosis. *JAMA.* Vol. 319(22). P. 2267–2268. DOI: 10.1001/jama.2018.4385.
3. Cook, D. A., Durning, S. J., Stephenson, C. R., Gruppen, L. D., & Lineberry, M. (2024). Assessment of management reasoning: Design considerations drawn from analysis of simulated outpatient encounters. *Medical Teacher*, 47(2), 218–232. URL: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2024.2337251>
4. Croskerry P., Singhal G., Mamede S. (2013). Cognitive debiasing 1: origins of bias and theory of debiasing. *BMJ Quality & Safety.* Vol. 22(Suppl 2). P. ii58–ii64. DOI: 10.1136/bmjqs-2012-001712.
5. Farokhzadian J, Dehghan Nayeri N, Borhani F. (2015). Assessment of Clinical Risk Management System in Hospitals: An Approach for Quality Improvement. *Glob J Health Sci.* Mar 18;7(5):294-303. DOI: 10.5539/gjhs.v7n5p294.

6. Kurvers RH, Herzog SM, Hertwig R, Krause J, Carney PA, Bogart A, Argenziano G, Zalaudek I, Wolf M. (2016). Boosting medical diagnostics by pooling independent judgments. *Proc Natl Acad Sci USA*. Aug 2;113(31):8777-82. DOI: 10.1073/pnas.1601827113.
7. Norman GR, Monteiro SD, Sherbino J, Ilgen JS, Schmidt HG, Mamede S. (2017). The Causes of Errors in Clinical Reasoning: Cognitive Biases, Knowledge Deficits, and Dual Process Thinking. *Acad Med*. Jan;92(1):23-30. DOI: 10.1097/ACM.0000000000001421.
8. Singh H., Sittig D. F. (2015). Advancing the science of measurement of diagnostic errors in healthcare: The Safer Dx framework. *BMJ Quality & Safety*. Vol. 24(2). P. 103–110. DOI: 10.1136/bmjqs-2014-003675.

## **ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

**Решота Олена Анатоліївна**

к.н.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри публічного адміністрування та  
управління бізнесом

**Пукаляк Христина Віталіївна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти

Факультет управліннями фінансами та бізнесу  
Львівський національний університет ім. І. Франка  
м. Львів, Україна

Післявоєнний розвиток України вимагає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й трансформації вищої освіти як ключового чинника формування людського капіталу. У цих обставинах університети повинні стати основою модернізаційних процесів, підготовки фахівців нової генерації та майбутніх лідерів, здатних забезпечити поступ країни в умовах глобальної конкуренції [3, с. 2].

Держава вже визначила стратегічні орієнтири цієї трансформації. У розпорядженні Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки” закладено цілі модернізації мережі університетів, підвищення якості освітніх послуг та активної інтеграції у європейський і світовий освітній простір. Наголос робиться на переході від кількісних показників до якісних результатів, формуванні дієвої системи управління та підготовці кадрів, затребуваних сучасною економікою. Важливо й те, що Україна орієнтується на міжнародні угоди, зокрема на “Глобальну конвенцію про визнання кваліфікацій, пов’язаних з вищою освітою” ЮНЕСКО, яка сприятиме мобільності студентів та підвищить конкурентоспроможність випускників [4, с. 75].

Такі науковці як О.І. Хромова, О.В. Міщенко та К.В. Ніколенко пропонують конкретні інструменти модернізації, серед яких особливе місце займає діджиталізація освітнього процесу. Вона передбачає створення цифрових освітніх паспортів, впровадження інструментів для компенсації освітніх втрат та використання онлайн-платформ для розширення доступу до навчання. Водночас необхідною є інтеграція освіти з економікою, що дозволить орієнтувати підготовку кадрів на реальні потреби ринку праці та посилити співпрацю університетів із бізнесом і наукою. Окремим завданням є збереження і розширення міжнародної присутності українських закладів, залучення іноземних студентів та створення спільних програм. Паралельно важливо зміцнювати автономію університетів у фінансових, кадрових та академічних питаннях, що забезпечить їм гнучкість і конкурентоспроможність у глобальному освітньому середовищі [5, с. 52].

Новим інструментом удосконалення освітнього процесу, на думку Ю.О. Мелкова, А.М. Гаврилюка, В.В. Зінченка, Ю.М. Вітренка та В.О. Ворони, стає штучний інтелект.

Його застосування дає можливість персоналізувати навчання, враховуючи стиль і темп роботи кожного студента, формувати індивідуальні програми та забезпечувати оперативний зворотний зв'язок. Завдяки цьому підвищується ефективність навчання, а викладачі отримують дані для швидкої адаптації методик під потреби студентів [3, с. 3].

Узагальнено подані вище інструменти модернізації в табл.1.

Таблиця 1 – Інструменти модернізації вищої освіти України у післявоєнний період

| Напрямок модернізації   | Основні інструменти модернізації вищої освіти                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Діджиталізація освіти   | Впровадження цифрових освітніх паспортів для відстеження навчальних результатів, використання онлайн-платформ для дистанційного й змішаного навчання, створення єдиних електронних баз матеріалів. Такі інструменти допомагають компенсувати освітні втрати та забезпечити доступність навчання незалежно від місця проживання студента; |
| Інтеграція з економікою | Адаптація програм під потреби ринку праці, співпраця університетів із бізнесом та науковими центрами. Передбачає розвиток дуальної освіти, стажувань, спільних досліджень і проєктів, щоб випускники отримували практичні навички поряд із теоретичною підготовкою;                                                                      |
| Міжнародна співпраця    | Розвиток партнерських зв'язків з університетами світу, створення спільних програм і дослідницьких ініціатив, участь у міжнародних грантах та обмінах;                                                                                                                                                                                    |
| Використання ІІІ        | Персоналізація навчання за допомогою адаптивних програм, автоматизоване оцінювання завдань і швидкий зворотний зв'язок. ІІІ може пропонувати індивідуальні траєкторії розвитку студента та допомагати ефективніше організовувати навчальний процес.                                                                                      |

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [3;5]

Окрім поданих вище інструментів, важливо розвивати і педагогічну взаємодію між викладачами та студентами. У повоєнний час важливо, щоб ЗВО були напрямлені на пошук та розвиток лідерів – тих, хто буде відновлювати наше суспільство. Лідери є тими, хто здатний забезпечити відновлення суспільства та задавати стратегічний вектор змін. Університети можуть впроваджувати різноманітні форми програм: від академічних курсів та сертифікацій до тренінгів, стажувань і волонтерських проєктів. Вони можуть бути коротко-, середньо- чи довгостроковими, проте їхня цінність полягає у поєднанні теоретичного та практичного складника [2, с. 3].

Варто розглянути зарубіжний досвід ефективності системного підходу розвитку лідерства серед студентів на прикладі США, який можна адаптувати в Україні в умовах післявоєнного відновлення на базі ЗВО. У Bush School of Government and Public Service (Texas A&M University) студенти проходять стажування, беруть участь у тренінгах та виконують реальні проєкти для зовнішніх клієнтів. У Jepson School of Leadership (University of Richmond) значна увага приділяється міждисциплінарності, розвитку етичних цінностей та громадянської активності. Навіть у військовій академії West Point основу підготовки становить поєднання досвідного навчання, рефлексії та міждисциплінарності. Усі ці приклади доводять, що найбільш ефективними є ті програми, які інтегрують навчання через: 1) практичний досвід, 2) служіння громаді та рефлексію, 3) формування навиків відповідального й критичного мислення [1, с. 4].

Водночас необхідно враховувати, що після завершення війни фінансові можливості українських університетів будуть суттєво обмеженими. Це означає, що реалізація масштабних програм, подібних до американських моделей із широким залученням практики та стажувань, може бути ускладненою. Проте обмежені ресурси не повинні стати перешкодою для розвитку лідерських компетентностей. Навпаки, ця ситуація стимулює



пошук нових підходів до організації освітнього процесу, які не потребують великих матеріальних витрат, але здатні забезпечити високу ефективність підготовки студентів.

Розширене використання навчання на основі кейсів може стати першим напрямом у зміні освітнього процесу. На відміну від традиційних лекцій, де студент здебільшого виступає пасивним слухачем, кейс-метод занурює його у реальні чи змодельовані ситуації, що потребують аналізу та ухвалення рішень, що дозволяє формувати у молоді критичне й управлінське мислення, навички роботи з невизначеністю та вміння брати на себе відповідальність. Важливо, що ще під час навчання студенти починають моделювати дії, які згодом будуть потрібні у професійній діяльності. Крім того, такий формат дає викладачеві змогу виступати не лише джерелом знань, а й наставником, який допомагає студентам виробити правильні підходи до розв'язання проблем та ухвалення рішень.

Залучення студентів до активної громадської діяльності в межах університету стане другим важливим аспектом оновлення педагогічної складової вищої освіти. Мова йде про участь у студентському самоврядуванні, профспілкових організаціях, волонтерських і наукових ініціативах. Такі форми активності стають своєрідною лабораторією лідерства, де студенти вчаться працювати з людьми, координувати команди, організовувати заходи та приймати колективні рішення. Водночас це дозволяє їм випробувати себе у різних сферах - від наукової та культурної до публічної та соціальної. Саме завдяки такому досвіду формується усвідомлення власних сильних і слабких сторін, розвивається відповідальність та ініціативність, а також закладаються основи громадянської активності, що є невід'ємною частиною лідерства.

Також вважаємо, що впровадження методу «*перевернутого навчання*» може стати третім інноваційним підходом до започаткування змін в освітній системі України». У цій моделі студенти не лише сприймають інформацію від викладача, а й самі стають активними учасниками освітнього процесу, адже готуючи матеріал для представлення своїм одногрупникам, вони глибше занурюються у тему, аналізують її, структурують знання і навчаються пояснювати складні речі простими словами. Це, з одного боку, сприяє якіснішому засвоєнню навчального матеріалу, а з іншого - розвиває навички комунікації, ораторського мистецтва та публічних виступів. Такі компетентності є надзвичайно важливими для формування впевнених у собі лідерів, здатних переконувати та вести за собою інших.

Отже, післявоєнна модернізація вищої освіти має бути комплексною і гнучкою: з одного боку - передбачати підтримку з боку держави, цифровізацію, міжнародну інтеграцію та зростання автономії університетів, а з іншого - робити ставку на оновлення самої педагогіки. Досвід закордонних університетів показує, що найкращі результати дають ті підходи, де поєднується навчання з практикою, розвитком цінностей і громадянської активності. Для України важливо враховувати обмежені ресурси й акцентувати на методах, які можна реалізувати без великих витрат: 1) робота з кейсами, що вчить мислити як керівник; 2) активне студентське життя й участь у самоврядуванні, що розкриває потенціал молоді; 3) інтерактивні формати на кшталт «перевернутого навчання», які дають глибше розуміння предмету і водночас розвивають ораторські та організаторські навички. У результаті університети мають шанс стати не лише місцем здобуття професії, а й простором виховання нових лідерів - індивідів, здатних мислити стратегічно, брати на себе відповідальність і вести суспільство до відновлення й розвитку.

#### Список літератури

1. Johnson A.T., Hoba P. Rebuilding higher education institutions in post-conflict contexts: policy networks, process, perceptions, & patterns. *International Journal of Educational Development*. 2015. №43. 118–125. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.05.007>
2. Ueda N., Kezar A. A systematic review: pedagogies and outcomes of formal leadership programs for college students. *Cogent Education*. 2024. №11(1) 2314718. URL: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2314718>

3. Мелков Ю.О., Гаврилюк А.М., Зінченко В.В., Вітренко Ю.М., Ворона В.О. Роль сучасних університетів у післявоєнному відновленні України: синергія трансформацій, інновацій та соціального служіння. *Вісник НАПН України*. 2025. №7(1). URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7147>
4. Ніколаєв Є.Б., Рій Г.Є., Шемелинець І.І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. *Аналітичний центр Університету Грінченка*. 2023. URL: <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>
5. Хромова О.І., Міщенко О.В., Ніколенко К.В. Перспективи трансформації української вищої освіти у післявоєнний період. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2022. №41(7–9). URL: <https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2022/2022-r-417-9/perspektyvy-transformatsii-ukrainskoi-vyshchoi-osvity-u-pisliavoiennyi-period>

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВЖИВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ НЕМОВНОГО СПРЯМУВАННЯ**

**Романенко Тетяна Іванівна**

викладач кафедри суспільно-гуманітарних наук

**Масв Андрій Петрович**

к. н. держ. упр.,

доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук

Одеський державний аграрний університет

м.Одеса, Україна

У сучасну цифрову епоху інтеграція технологій у вивчення мови відкрила безліч інтерактивних можливостей для покращення процесу оволодіння мовою. Традиційні методи доповнюються і навіть замінюються динамічними, технологічними підходами, які задовольняють потреби сучасного здобувача вищої освіти. У світі технологій, що швидко розвиваються, і глобалізації практично кожен викладач замислюється про необхідність вибору правильного методу навчання іноземної мови. Проте, з часом традиційні методи викладання стають неефективними, пропонуючи учням обмежені можливості розвитку навичок. У такому контексті інноваційні методи викладання іноземної мови займають центральне місце, дозволяючи сучасним учням досягти більших результатів у процесі навчання. Методологія навчання іноземних мов є вкрай важливою, але недостатньо розкритою на сьогоднішній день темою. В епоху глобалізації та технологічного прогресу інформаційна цивілізація диктує нові стандарти, знання швидко старіють. Підростаюче покоління живе в умовах постійних змін, а освіта повинна йти в ногу з часом. Максимально ефективно організувати процес навчання представників молодого покоління можна лише за допомогою новаторських методів освіти.

Інноваційні методи викладання широко використовуються також у викладанні іноземних мов у закладах вищої освіти немовного спрямування. Подальшим розвитком інноваційного навчання з іноземної мови стало використання онлайн-технологій. Це включає використання інтерактивних навчальних платформ, онлайн-класів, а також додатків для смартфонів та планшетів. Завдяки цим інструментам учні можуть вивчати англійську мову в будь-якому місці та в будь-який час, отримуючи доступ до різноманітного контенту на різні теми. Такий підхід дозволяє здобувачам самостійно керувати своїм навчанням та розвиватися у зручному для них темпі.

Здобувачам пропонуються мобільні програми для вивчення мов: такі програми, як Duolingo, Babbel і Memrise, використовують гейміфікацію, щоб зробити вивчення мови більш привабливим. Ці програми пропонують персоналізований досвід навчання, миттєвий зворотний зв'язок і гнучкість навчання будь-коли та будь-де. Вони чудово підходять для

поповнення словникового запасу та базової граматики. Віртуальна реальність (VR) також дуже ефективна при вивченні мов технологія VR занурює учнів у віртуальне середовище, де вони можуть практикувати розмови в реальному світі за різними сценаріями. Такі платформи, як MondlyVR, пропонують досвід, який імітує подорожі та щоденну взаємодію цільовою мовою, покращуючи навички аудіювання та мовлення. Репетитори зі штучного інтелекту (ШІ): інструменти вивчення мови на основі штучного інтелекту адаптуються до темпу та стилю навчання людини, надаючи персоналізовані тренування та вправи. Такі інструменти, як LingoKids для дітей і Elsa Speak для зменшення акценту, використовують штучний інтелект для точного досягнення конкретних цілей навчання.

Платформи онлайн-мовного обміну: такі веб-сайти, як Tandem або HelloTalk, з'єднують учнів із носіями мови по всьому світу. Це полегшує не лише мовну практику, а й культурний обмін, який є невід'ємною частиною вивчення мови.

Вивчення мови за своєю суттю є соціальною діяльністю. Розвиток соціальних медіа та інших платформ для співпраці докорінно змінив те, як люди можуть вивчати мови, наголошуючи на взаємодії та спілкуванні в реальному часі. Соціальні медіа: такі платформи, як Facebook, Instagram і Twitter, дозволяють здобувачам стежити за контентом цільовою мовою, спілкуватися з носіями мови та навіть приєднуватися до груп вивчення мови. В Instagram, наприклад, є численні облікові записи, присвячені міні-урокам мови та культурним ідеям. Спільноти для вивчення мов: онлайн-форуми та спільноти, такі як Fluent in 3 Months або Polyglot Club, пропонують учням простір для обміну ресурсами, досвідом і заохочення. Ці спільноти часто організовують віртуальні зустрічі або виклики, які підтримують мотивацію учнів. YouTube і подкасти: велика кількість освітнього контенту іноземними мовами доступна безкоштовно на таких платформах, як YouTube. Такі канали, як Easy Languages, пропонують вуличні інтерв'ю цільовою мовою, які чудово підходять для того, щоб почути справжню повсякденну мову. Подкасти для вивчення мов також можуть бути чудовим інструментом для тих, хто навчається на слух, пропонуючи уроки, які можна легко включити в щоденну рутину.

Відходячи від механічного запам'ятовування, навчання на основі завдань передбачає виконання значущих завдань з використанням цільової мови. Цей метод зосереджений на вивченні мови, вбудованої в контекст, що робить її більш запам'ятовуваною та практичною. Використовуються такі методи.

Проектні завдання: учні виконують проекти, які вимагають активного використання цільової мови, такі як створення блогу, проведення інтерв'ю або підготовка презентації. Ці проекти не лише покращують мовні навички, а й допомагають у розвитку критичного мислення та дослідницьких навичок.

Рольові ігри: Рольові ігри в різних сценаріях, таких як покупки, ресторани чи переговори, можуть бути цікавим і ефективним способом тренування мовних навичок. Це можна зробити в налаштуваннях класу або навіть онлайн у віртуальних групах. У процесі такого навчання учні опиняються в ситуації, що максимально наближена до реальності, і можуть використовувати мову для вирішення практичних завдань. Це допомагає змодельовати реальну комунікативну ситуацію, а також розвинути навички слухання, говоріння та аудіювання [1].

Симуляційні вправи: такі інструменти, як Second Life, дозволяють користувачам переміщатися в різних середовищах, використовуючи свій аватар, взаємодіючи з іншими на цільовій мові. Цей вид моделювання забезпечує безпечний простір для тих, хто навчається, щоб практикувати мову, не боячись наслідків у реальному світі.

Інтегроване навчання змісту та мови (CLIL) – це підхід, за якого такі предмети, як історія, природничі науки чи математика, викладаються мовою, яка не є рідною мовою учня. Таке знайомство з технічною лексикою та поняттями допомагає у подвійному навчанні – як предмету, так і мови [3].

Програми занурення: багато шкіл і закладів пропонують програми занурення, де весь або більша частина навчального плану викладається мовою перекладу. Цей постійний вплив швидко покращує плавність мови.

Використовуються також онлайн-курси: такі веб-сайти, як Coursera або EdX, пропонують курси з різних предметів, які викладаються різними мовами. Це допомагає не лише вивчати мову, а й отримувати знання від експертів у різних галузях. Широко проводяться практикуми та семінари: також може бути корисною участь у майстер-класах і семінарах, які проводяться мовою перекладу. Вони особливо корисні для просунутих учнів, які хочуть удосконалити свої мовні навички в певних сферах. Ще одним інноваційним методом викладання іноземної мови є групове навчання. Навчання в невеликих групах схожих за рівнем учнів допомагає створити комфортну та підтримуючу атмосферу для ефективного навчання. Під час таких занять учні як навчаються друг в друга, а й спільно вирішують різні мовні завдання. Це розвиває їхні навички роботи в команді, здатність співпрацювати та спілкуватися іноземною мовою.

Інший метод навчання - мозковий шторм. У контексті викладання мозковий шторм - це стратегія або інструмент навчання, що використовуються вчителем, в якому беруть участь усі студенти, представляючи різні думки з конкретної заданої теми. Ця методика допомагає подолати мовний бар'єр, що є найпоширенішою проблемою щодо англійської мови, а також заохочує ідеї та пропозиції, висловлені студентами. Також робота в команді сприяє формуванню стресостійкості та впевненості у собі [4].

Спочатку клас поділяється на невеликі групи. Вчитель представляє конкретне питання чи тему англійською мовою та закликає студентів подумати над проблемою та висловити свої ідеї. Під заборону перебуває критика чужих думок. Ідеї кожного зі студентів мають бути вислухані та прийняті без жодних негативних суджень та інших коментарів. Протягом відведеного часу вчитель спостерігає за груповим виконанням завдання та контролює, щоб учні розмовляли між собою лише англійською мовою. Такий метод заохочує творчий підхід студентів та підвищує їхню мотивацію.

Наступний інструмент привернення уваги студентів – це заняття поза класною кімнатою. Наприклад, під час відвідування музею чи парку тематична лексика, пов'язана з місцем заняття, засвоюється тим, хто навчається, набагато ефективніше. Цей метод передбачає активну співпрацю студентів між собою та покликаний покращити їх комунікативні здібності, а також навички монологічного мовлення. Здобувачі вважають такий підхід свіжим і захоплюючим. Не можна забувати і про роль інноваційних методик в оцінці рівня знань. Замість традиційних письмових іспитів із пошуком правильних відповідей, сучасні методики пропонують використання інтерактивних завдань та проєктів, де учні демонструють свої навички іноземної мови у реальних ситуаціях. Такий підхід дозволяє оцінити не лише знання з окремих тем, а й здатність учнів застосовувати свої знання у практичних умовах. Таким чином, інноваційні методи викладання іноземного мови стають невід'ємною частиною процесу творення. Вони дозволяють учням розвивати комунікативні навички, самостійність та креативність. Завдяки цим методам навчання, кожен здобувач може досягти успіху в освоєнні іноземної мови та безперешкодно використовувати її в реальному житті.

#### Список літератури

1. Довженко І.В., Дячук Л.С. Переваги та недоліки вищої освіти дистанційно (на прикладі вивчення англійської студентами-філологами). Вчені записки Таврійського Національного Університету імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія, Журналістика, 2021. Вип. 32, Ч. 2. С. 89–95.
2. Матвійів І. В. Інноваційні методи викладання іноземних мов . Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №2.- Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15174107111662.pdf>

3. European School Education Platform/ Електронний ресурс. URL: <https://school-education.ec.europa.eu/en/learn/courses/exploring-innovative-language-teaching-methods-vienna>

4. Yuzkiv H. I., Ivanenko I. M., Marchenko N. V., Kosharna N.V., Medvid N. S. Innovative Methods in Language Disciplines During Profile Training Implementation. International Journal of Higher Education, 2020, Vol. 9, No. 7; pp. 230-242. URL: <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n7p230>

## **ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Ротарі Вероніка Едуардівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Етика в охороні здоров'я є не лише морально-філософською категорією, а й важливим елементом державного управління, який визначає якість взаємодії між державою, медичними працівниками та громадянами. В умовах воєнного стану та посилення гібридних загроз система охорони здоров'я України функціонує у надзвичайно складних обставинах, що зумовлює потребу переосмислення етичних засад управлінських рішень і формування нової культури відповідального публічного врядування. Трансформація етичних стандартів у цій сфері стає ключовим чинником довіри до медичних інституцій, легітимності управлінських рішень і соціальної стабільності.

Правову основу етичних стандартів в Україні становлять Основи законодавства України про охорону здоров'я [2], які закріплюють фундаментальні права пацієнтів та обов'язки медичних працівників. Стаття 39 передбачає право пацієнта на інформацію про стан здоров'я та обов'язок лікаря отримати інформовану згоду перед проведенням втручань. Стаття 40 встановлює принцип збереження лікарської таємниці, а стаття 80 визначає професійну відповідальність медичних працівників. Ці положення є основою для врегулювання етичних відносин у медицині, проте їхня імплементація на практиці часто стикається з труднощами: пацієнти не завжди отримують повну й зрозумілу інформацію, випадки розголошення конфіденційних даних не є поодинокими, а механізми притягнення до відповідальності залишаються недостатньо дієвими.

Стратегічні напрями реформування сфери визначені у Стратегії розвитку охорони здоров'я до 2030 року [3]. Вона підкреслює важливість пацієнтоцентричності, прозорості та цифровізації. Передбачено модернізацію інфраструктури, впровадження електронних медичних карток, розширення можливостей телемедицини. Усі ці інновації мають очевидні переваги, однак створюють і нові етичні виклики, пов'язані із захистом персональних даних, прозорістю обробки інформації та ризиками втрати конфіденційності. У цьому контексті ключове значення має Закон України «Про захист персональних даних», який відносить дані про стан здоров'я до особливо чутливих категорій, а також Закон України «Про інформацію», що гарантує право громадян на доступ до інформації при збереженні принципів безпеки та приватності.

Таким чином, держава мусить балансувати між ефективністю цифрових рішень та необхідністю дотримання базових етичних принципів.

Особливе місце у формуванні стандартів посідають міжнародні документи. Конвенція Ов'єдо закріплює право людини на повагу до приватного життя у сфері охорони здоров'я та обов'язок лікаря отримувати добровільну й усвідомлену згоду. Декларація

Гельсінкі Всесвітньої медичної асоціації встановлює етичні принципи проведення медичних досліджень і клінічних випробувань, у тому числі особливий захист для вразливих груп. У свою чергу, Європейська хартія прав пацієнтів підкреслює такі права, як право на інформацію, згоду, конфіденційність, інновації та безпеку. Усі ці документи формують міжнародний етичний простір, у який інтегрується Україна.

Сучасні виклики демонструють складність застосування етичних стандартів на практиці. Війна зумовила нові ситуації: лікарі змушені приймати рішення про пріоритетність допомоги при масових пораненнях, працювати в умовах нестачі медикаментів, здійснювати евакуацію пацієнтів із прифронтових територій. У цих умовах етична дилема «кому допомогти першим» часто набуває трагічного характеру. Пандемія COVID-19 показала іншу грань проблеми: відмову від госпіталізації при дефіциті місць у реанімаціях, необхідність обмеження прав пацієнтів заради колективної безпеки. Додатково, демографічні зміни, зокрема старіння населення, актуалізують питання довготривалої реабілітації та паліативної допомоги, де етичні стандарти часто стикаються з фінансовими обмеженнями. Розвиток етичних стандартів у медицині неможливий без підготовки кваліфікованих кадрів. Дослідження українських науковців підкреслюють, що держава відіграє провідну роль у формуванні етичних цінностей медичного персоналу через освітні програми, систему контролю та створення належних умов праці. Навчальні посібники з медичної етики систематизують базові принципи гуманізму, доброчесності, чесності та відповідальності, які мають формуватися з перших етапів професійної освіти. Сучасні програми підготовки мають включати не лише знання нормативної бази, але й навички стратегічних комунікацій, кризового управління та психології колективної поведінки[4].

Важливу роль у забезпеченні етичних стандартів відіграють інституційні механізми державного управління. Це і незалежні етичні комісії при медичних закладах, і робота органів місцевого самоврядування, і контроль з боку НСЗУ. Проте ці інституції в Україні ще не завжди діють узгоджено. Для порівняння, у країнах ЄС етичні комітети мають автономію і часто виконують не лише контрольну, але й консультативну функцію, допомагаючи лікарям у складних випадках. В Україні цей досвід лише починає впроваджуватися, і саме тут відкривається значний простір для вдосконалення публічного управління.

Отже, етичні стандарти у системі охорони здоров'я поєднують нормативний, організаційний і освітній виміри. Їхня ефективність залежить від здатності державних інституцій забезпечити практичну дієвість національного законодавства, імплементацію міжнародних документів, розвиток цифрових рішень із дотриманням прав людини та формування кадрового потенціалу з високим рівнем етичної культури. Формування культури довіри, доброчесності та відповідальності має стати запорукою стійкості української системи охорони здоров'я та її інтеграції у європейський простір.

Сучасна система охорони здоров'я перебуває на етапі активних реформ, цифрової трансформації та воєнних викликів. У цих умовах етичні стандарти мають слугувати не декларативними нормами, а реальним механізмом прийняття державних рішень. Вони охоплюють такі принципи, як гуманізм, справедливість, повага до гідності людини, недискримінація, прозорість, підзвітність і доброчесність. У публічному управлінні ці принципи реалізуються через формування державної політики у сфері медичних послуг, прозорість адміністративних процедур, етичне використання цифрових технологій і забезпечення справедливого доступу до медичної допомоги. Воєнний контекст посилює значення етики в управлінні, оскільки держава стикається з дилемами розподілу дефіцитних ресурсів, пріоритетності допомоги військовим і цивільним, збереження конфіденційності даних поранених, а також етичної підтримки медичного персоналу.

До 2040 року очікується глибока модернізація етичних стандартів і формування нової державної політики у сфері публічного управління охороною здоров'я. Насамперед йдеться про розвиток цифрової етики, коли впровадження електронних медичних систем,

штучного інтелекту, телемедицини та автоматизованих аналітичних платформ потребуватиме створення державних етичних кодексів цифрової медицини. Такі кодекси забезпечуватимуть баланс між технологічним прогресом і правом громадянина на гідність, приватність і безпеку персональних даних. Одночасно передбачається формування системи етичного контролю - національних і регіональних комісій при МОЗ та органах місцевого самоврядування, які здійснюватимуть оцінку управлінських рішень з точки зору етичних наслідків і суспільної доцільності [1].

Важливим напрямом розвитку стане інтеграція принципів «Good Governance» у практику медичного врядування. До 2040 року публічне управління у сфері охорони здоров'я має повністю спиратися на принципи відкритості, прозорості, участі громадськості, підзвітності та професійної доброчесності. Це дозволить підвищити рівень довіри до державних інституцій і сформувати партнерську модель взаємодії між владою, медичними установами та суспільством. Не менш важливим завданням є розвиток етичної культури державних службовців і управлінців у сфері охорони здоров'я. Етична компетентність стає обов'язковою складовою професійної підготовки керівників медичних закладів, а поняття «етичне лідерство» - критерієм ефективності управління.

В умовах воєнного стану етичні дилеми набувають гостроти. Держава змушена приймати рішення про розподіл обмежених ресурсів, пріоритетне лікування певних категорій населення, забезпечення психологічної підтримки медиків і цивільних осіб. Виникають нові питання етики досліджень, реабілітації поранених, поводження з медичними даними військових. Ці виклики вимагають формування системи «етики відповідальності», де головним стає поєднання ефективності державних рішень і збереження гуманістичних принципів навіть у кризових умовах. Саме така етика дозволяє зберегти довіру населення до системи управління та забезпечити моральну сталість суспільства в період війни. Перспективним кроком у цьому напрямі може стати розробка Національної стратегії етичного розвитку системи охорони здоров'я України до 2040 року. Вона має передбачати формування етичних стандартів поведінки для управлінських і медичних кадрів, механізми громадського контролю, впровадження електронних етичних кодексів, розвиток доброчесності й емпатії у державній службі. Особлива увага приділятиметься формуванню етичної комунікації між державою і суспільством, оскільки прозорість та чесність інформаційних процесів визначатимуть рівень суспільної довіри й готовність громадян підтримувати державні ініціативи.

Таким чином, трансформація етичних стандартів у системі охорони здоров'я України є не лише моральним імперативом, а й стратегічним напрямом державного управління. Вона визначає рівень цивілізованості суспільства, впливає на якість медичних послуг, стійкість системи охорони здоров'я та її готовність реагувати на виклики війни і післявоєнного відновлення. До 2040 року етична модернізація має забезпечити поєднання цифрової прозорості, професійної відповідальності, гуманістичних принципів і публічної підзвітності. Формування нової моделі етичного управління в медицині - це запорука стійкості, ефективності та довіри до держави в умовах глобальних і національних викликів.

#### Список літератури

1. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Міжнародний досвід регулювання й дотримання етичних норм в сфері охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. №4.2020. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/6.pdf)
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року №34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-p>
4. Євтушенко Ю.О. Професійно-етична культура лікаря: у пошуках гармонії етики й майстерності. Іноваційна педагогіка. Вип.81. Том.1. 2025. С.139-144.

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ КРИЗ: МІЖ ФІСКАЛЬНОЮ НЕЙТРАЛЬНІСТЮ ТА ПОДАТКОВИМ СТИМУЛЮВАННЯМ**

**Русаков Віталій Вікторович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Приватні заклади охорони здоров'я відіграють ключову роль у забезпеченні безперервного доступу до медичних послуг, особливо у випадках перевантаження або деструкції державної медичної інфраструктури, але в умовах затяжних кризових явищ (війна, пандемія, економічна рецесія) приватна вони перебувають під тиском численних викликів: зниження платоспроможності населення, зростання вартості медичних товарів, збільшення фіскального навантаження. В умовах воєнного часу багато приватних закладів змушені скорочувати штат, зупиняти діяльність або переміщуватися в безпечніші регіони, що підвищує ризик втрати доступу до послуг у прифронтових територіях. У зв'язку з цим постає завдання публічного управління, орієнтованого на досягнення балансу: з одного боку – забезпечення стабільних податкових надходжень, з іншого – збереження життєздатності медичного бізнесу як елементу критичної інфраструктури.

Податкова політика в секторі охорони здоров'я розглядається як один із ключових фіскальних інструментів держави, що дозволяє не лише наповнювати бюджет, а й впливати на структуру і динаміку розвитку медичних послуг. У міжнародній практиці виокремлюють два базові підходи до оподаткування приватної медицини:

- **фіскальний** – домінує у країнах з жорстким бюджетним контролем, де приватна медицина розглядається як прибуткова галузь, яка повинна повноцінно оподатковуватись (США);
- **стимулюючий** – характерний для країн із розвинутою політикою соціального партнерства, де приватні медичні заклади підтримуються через податкові пільги за надання соціально важливих послуг (Німеччина, Франція, Нідерланди).

Обидва підходи демонструють тісний зв'язок між податковою стратегією і пріоритетами державної політики у сфері охорони здоров'я, формуючи відповідні стимули або обмеження для приватного сектору. [1].

Якщо порівнювати ставлення держав до приватного медичного сектору як об'єкта оподаткування і як суб'єкта надання суспільно значущих послуг, виявляється суттєва різниця у податкових режимах.

В Україні базова ставка податку на прибуток становить 18%, проте більшість приватних медичних установ обирають спрощену систему оподаткування зі ставкою 5%, що, хоча й знижує адміністративне навантаження, обмежує доступ до інвестиційних ресурсів і перешкоджає довгостроковому розвитку. Така модель переважно орієнтована на мікробізнес і не стимулює масштабування або модернізацію послуг у секторі охорони здоров'я. Галузевих податкових пільг, спрямованих саме на медицину, в Україні практично не передбачено; наявні лише окремі винятки з ПДВ, які стосуються закупівлі ліків та медичних товарів. Одним із небагатьох компенсаторних механізмів є часткове відшкодування вартості послуг приватними закладами, що уклали договори з НСЗУ в рамках Програми медичних гарантій [2]. Такий підхід демонструє фіскально-нейтральну, а не стимулюючу позицію держави щодо приватного медичного сектору, що є особливо проблематичним в умовах затяжної кризи.

На відміну від цього, Німеччина та США демонструють більш комплексні та стимулюючі податкові підходи до приватної медицини. У Німеччині загальна ставка податку на прибуток складається з федерального податку (15%) та місцевих зборів (від 14 до 17%), однак система активно підтримує некомерційні медичні заклади, зокрема благодійні лікарні, які користуються пільговим податковим режимом. Додатково, держава



фінансує капітальні інвестиції у медичну інфраструктуру, що розглядається як елемент соціального контракту між державою та закладами охорони здоров'я [2]. Окрему увагу в німецькій моделі приділено дотриманню стандартів якості й прозорості, що є умовою для отримання податкових переваг. У США ставка федерального податку становить 21%, але медичні установи, які мають статус 501(c)(3), повністю звільняються від оподаткування, якщо відповідають критеріям некомерційності. Крім того, у США поширені механізми податкових кредитів за обслуговування пацієнтів, застрахованих у межах програми Medicaid, що фактично стимулює приватні медичні установи до виконання функцій соціального партнерства [3].

Проміжну модель податкового регулювання, яка поєднує елементи фіскальної дисципліни та стимулювання, демонструє Польща. Ставка податку на прибуток становить 19%, тоді як для малого бізнесу передбачено спрощену систему оподаткування зі ставками 8,5–12%. Уряд активно заохочує інвестиції в модернізацію медичної інфраструктури, надаючи податкові пільги на закупівлю обладнання та впровадження цифрових рішень, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації охорони здоров'я. Зокрема, держава компенсує витрати на електронні системи обліку, телемедицину та автоматизацію процесів, що сприяє підвищенню ефективності. Додатково реалізуються національні програми компенсації вартості медичних послуг, наданих приватними закладами вразливим верствам населення [4].

У Великій Британії податкова модель у сфері охорони здоров'я має свої особливості, зумовлені домінуванням Національної служби здоров'я (NHS), яка фінансується з державного бюджету і забезпечує більшість населення безкоштовними послугами. Приватна медицина функціонує паралельно та виконує здебільшого доповнюючу роль – вона орієнтована на пацієнтів, які готові платити за зменшення часу очікування, розширений спектр послуг чи підвищений комфорт. Оподаткування приватних клінік здійснюється за загальною ставкою корпоративного податку (19%, з 2023 р. – до 25%), однак держава стимулює інвестиції у модернізацію медичної інфраструктури через податкові знижки на капітальні витрати, зокрема закупівлю обладнання та розвиток цифрових технологій. Додатково діють суворі правила фінансової та клінічної звітності для приватних страхових компаній, що покривають медичні послуги, з метою захисту інтересів пацієнтів і підтримки прозорості ринку. Така модель демонструє прагнення Британії до балансу між фіскальною нейтральністю та соціальною відповідальністю приватної медицини [5].

Порівняння податкових моделей приватної медицини в умовах криз в Україні та інших країнах світу наведено в таблиці 1.

Податкова політика України у сфері приватної медицини характеризується браком адаптивності та стратегічного підходу, що створює значні ризики в умовах тривалих криз. Основною проблемою є відсутність гнучкості в оподаткуванні, через що приватні медичні заклади змушені працювати за загальними правилами, не зважаючи на свою ключову соціальну функцію. Поточні податкові режими не передбачають спеціальних механізмів підтримки під час надзвичайних ситуацій, таких як війна чи пандемія, що суттєво знижує здатність приватного сектора оперативно реагувати на виклики. Система ігнорує потребу в диференціації підходів, що унеможливорює належне врахування географічних, інституційних і функціональних особливостей медичних закладів. Залишаючись поза фокусом фіскальної політики, приватні клініки змушені самостійно нести тягар фінансової нестабільності, що призводить до зменшення обсягів надання медичної допомоги, особливо в регіонах, де державна медицина фізично не присутня. В умовах війни особливої актуальності набуває питання створення системи податкових пільг і звільнень для закладів, які вимушено зупинили діяльність або були переміщені в інші регіони, адже збереження їх функціонування є критичним для загальнонаціональної стійкості в охороні здоров'я.

Таблиця 1 – Порівняння податкових моделей приватної медицини в умовах криз

| Країна    | Податкова політика у сфері медицини                                                                                                            | Наслідки для приватних закладів                                                                                       |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Україна   | Податок на прибуток – 18%; спрощена система – 5%; відсутні спеціальні галузеві пільги, окрім винятків з ПДВ                                    | Зниження інвестиційної привабливості, обмежене масштабування, відсутність стимулів для модернізації                   |
| США       | Федеральний податок на прибуток – 21%; статус 501(c)(3) для некомерційних установ – повне звільнення; податкові кредити для учасників Medicaid | Розвиток приватних закладів у сфері соціального партнерства, підтримка доступності послуг для вразливих груп          |
| Німеччина | Податок на прибуток: 15% + місцеві збори (14–17%); пільги для некомерційних закладів; державне співфінансування інфраструктури                 | Збереження фінансової стабільності закладів, модернізація обладнання, стимул дотримуватись стандартів якості          |
| Польща    | Податок на прибуток – 19%; для малого бізнесу – 8,5–12%; податкові пільги на обладнання, телемедицину, цифровізацію                            | Заохочення інвестицій, розвиток цифрових рішень, інтеграція приватної медицини у національну систему охорони здоров'я |

Удосконалення податкової політики щодо приватної медицини в Україні потребує системного підходу, орієнтованого на адаптацію до кризових реалій і підтримку закладів, які виконують важливу функцію у сфері охорони здоров'я. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження спеціальних податкових режимів для медичних установ, що функціонують у зонах бойових дій або тимчасово переміщені, з передбаченням тимчасового зниження ставок, відстрочення податкових зобов'язань чи повного звільнення від податкових платежів. Необхідно також законодавчо закріпити статус приватних медичних закладів як об'єктів стратегічної інфраструктури, що дозволить включати їх до державних програм податкового стимулювання, поряд із енергетикою чи транспортом. Додаткову роль можуть відігравати податкові кредити за надання послуг соціально вразливим категоріям населення, що сприятиме формуванню механізмів соціального партнерства між державою і бізнесом. Крім того, для підвищення прозорості і зменшення адміністративного тиску доцільно розробити електронну платформу податкової звітності для медичних закладів, інтегровану з державними реєстрами закупівель та договорів з НСЗУ.

#### Список літератури

1. Рижкова Є. Ю. Господарсько-правове регулювання діяльності приватних закладів охорони здоров'я : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04 – господарське право; господарсько-процесуальне право / Рижкова Єлизавета Юріївна ; Донецький юридичний інститут. Кривий Ріг, 2019. 232 с. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7154/1/Dis\\_Ryz.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7154/1/Dis_Ryz.pdf)
2. Deloitte. *International Tax Germany Highlights 2024*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-germanyhighlights-2024.pdf>
3. Legal Information Institute. *26 U.S. Code § 501 – Exemption from tax on corporations, certain trusts*. Legal Information Institute, Cornell Law School. 1986. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/501>
4. The Tax Ordinance Act of 29 August 1997. Ministry of Finance of the Republic of Poland. URL: <https://supertrans2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/the-tax-ordinance-act.pdf>
5. Foroughi, Z., Ebrahimi, P., Yazdani, S. (2025). Analysis for health system resilience against the economic crisis: a best-fit framework synthesis. *Health Research Policy and Systems*. 23, 33. URL: <https://doi.org/10.1186/s12961-025-01285-0>

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ**

**Рябець Петро Петрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Медичний туризм у сучасних умовах виступає не лише фактором підвищення якості життя громадян, а й важливим чинником соціально-економічного розвитку територій. Його розвиток потребує формування сучасної інфраструктури, яка поєднує медичні, рекреаційні, транспортні та інформаційні компоненти. Вирішальна роль у цьому процесі належить органам місцевого самоврядування, які здатні акумулювати ресурси громади, координувати інтереси держави, бізнесу та населення, створювати сприятливе інституційне середовище. Саме інституційний потенціал місцевого самоврядування – його кадрова спроможність, здатність до стратегічного планування, налагодження державно-приватного партнерства та управління інвестиціями – визначає ефективність формування інфраструктури медичного туризму на регіональному рівні.

Медичний туризм в Україні має значний потенціал завдяки конкурентним перевагам, таким як доступна вартість медичних послуг, високий рівень кваліфікації фахівців та унікальні природні ресурси для реабілітації. За даними Міжнародної асоціації медичного туризму, прогнозується зростання галузі на 25% щорічно, що створює можливості для України зайняти нішу на глобальному ринку [1]. За таких темпів динаміка розвитку світового ринку медичного туризму відкриває для України унікальні можливості для позиціонування власних регіонів як конкурентоспроможних центрів лікування та реабілітації. Якщо Україна зуміє поєднати якісні медичні послуги з ефективним маркетингом і сучасною інфраструктурою, то вона здатна привабити значні потоки іноземних пацієнтів. Це, у свою чергу, може стати додатковим джерелом валютних надходжень, стимулювати створення робочих місць і сприяти інтеграції держави у глобальний медичний простір. Проте, як зазначає У. Мартинюк, розвиток медичного туризму ускладнений низкою викликів, зокрема недостатньою інфраструктурою, браком координації між медичними закладами та органами влади, а також впливом воєнного стану [2]. Органи місцевого самоврядування можуть відіграти вирішальну роль у подоланні цих бар'єрів через організацію та управління місцевими ресурсами. ОМС мають інституційний потенціал для формування інфраструктури медичного туризму через свої повноваження у сферах містобудування, транспорту, туризму та економічного розвитку. Зокрема, вони можуть сприяти створенню спеціалізованих медичних кластерів, які поєднують медичні заклади, готелі, реабілітаційні центри та транспортну інфраструктуру. Як зазначає Гуца Т.К., для ефективного розвитку медичного туризму необхідна інтеграція в державне стратегічне планування, але на місцевому рівні ОМС можуть виступати ініціаторами таких проєктів [3]. Наприклад, ОМС можуть розробляти програми підтримки приватних медичних закладів, які надають послуги іноземним пацієнтам, або сприяти залученню інвестицій у модернізацію медичної інфраструктури.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду свідчить, що успішність розвитку медичного туризму безпосередньо залежить від активної участі місцевих органів влади. Зокрема, приклади Польщі та Туреччини демонструють, що саме муніципальний рівень став рушійною силою у формуванні потужних туристично-медичних хабів [4]. У Польщі місцеве самоврядування відіграло провідну роль у модернізації санаторно-курортних зон, залученні коштів Європейського Союзу для оновлення медичної інфраструктури та сертифікації клінік за міжнародними стандартами. Крім того, муніципалітети активно

інвестували у транспортну доступність та культурно-туристичний супровід, що зробило польські регіони привабливими не лише для лікування, а й для комплексного оздоровчого відпочинку. Туреччина, своєю чергою, завдяки тісній координації між місцевими адміністраціями та приватними клініками, зуміла створити багатопрофільні медичні кластери у Стамбулі, Анкарі та Анталії. Тут органи влади не лише надавали податкові пільги та адміністративну підтримку інвесторам, а й виступали ініціаторами масштабних промокампаній на ринках ЄС, країн Близького Сходу та Північної Африки, формуючи Туреччину як міжнародний центр високотехнологічної медицини.

Для України подібні практики є особливо актуальними в умовах післявоєнного відновлення та пошуку нових джерел економічного зростання. Органи місцевого самоврядування можуть використати свій організаційно-управлінський потенціал для формування позитивного іміджу територій як центрів медичного туризму. Це може включати створення спеціалізованих інформаційних платформ для іноземних пацієнтів з багатомовним контентом, де будуть представлені клініки, пакети послуг, умови перебування та логістика. Важливим напрямком є організація міжнародних медичних конференцій і виставок на рівні регіонів, що дозволить позиціонувати українські громади як конкурентоспроможні осередки інноваційної медицини. Не менш значущим кроком є розробка цільових маркетингових стратегій із залученням приватних закладів і туристичних операторів, що забезпечить комплексне просування України на глобальному ринку. Адаптація досвіду Польщі та Туреччини до українських реалій може стати основою для створення сталих медико-туристичних хабів на базі місцевих громад, що сприятиме інтеграції України у світову систему медичного туризму та зміцненню регіональної економіки.

Отже, міжнародний досвід підтверджує значний потенціал органів місцевого самоврядування у розвитку медичного туризму, а для України відкриває перспективи інтеграції на світовий ринок оздоровчих і лікувальних послуг. Водночас, незважаючи на наявність передумов та окремих позитивних практик, вітчизняна система місцевого управління має низку суттєвих вад – саме вони обмежують ефективність формування інфраструктури медичного туризму та потребують глибокого аналізу.

Одним із ключових викликів для органів місцевого самоврядування є брак законодавчого регулювання медичного туризму. Вітчизняне правове поле наразі не містить комплексного визначення цього явища, що створює фрагментарність у підходах та відсутність єдиної стратегії його розвитку. Відсутність чіткої нормативної бази ускладнює координацію між медичними закладами, ОМС та центральними органами влади, оскільки кожна зі сторін діє у межах власних компетенцій і не має інтегрованих механізмів взаємодії [3]. Це призводить до того, що розвиток медичного туризму часто залежить від ініціатив окремих закладів чи громад, а не від системної політики.

Для подолання цієї проблеми ОМС можуть виступити активними суб'єктами у формуванні регіональних рамкових документів. Зокрема, доцільним є ініціювання розробки місцевих програм розвитку медичного туризму, які б визначали стандарти якості медичних послуг, процедури сертифікації закладів та вимоги до кадрового складу. Такі програми можуть стати основою для підписання угод із міжнародними страховими компаніями, які зазвичай орієнтуються на відповідність медичних закладів міжнародним критеріям. У результаті місцеві громади отримають інструмент для підвищення конкурентоспроможності своїх медичних установ і виходу на глобальний ринок.

Окремої уваги заслуговує перспектива розвитку інклюзивного туризму. ОМС мають можливість інтегрувати у власні стратегії соціальну складову, спрямовану на розширення доступу до медичних і реабілітаційних послуг для вразливих категорій населення. Це може включати програми підтримки ветеранів, які потребують довготривалого відновлення, а також осіб з інвалідністю, для яких важливими є умови безбар'єрності та спеціалізовані програми реабілітації [3]. Таким чином, розвиток медичного туризму в Україні може

поєднувати економічну вигоду з виконанням важливої соціальної місії, що відповідає сучасним викликам відновлення країни та підвищення рівня життя населення.

Окрім браку законодавчого регулювання, суттєвою вадою є обмежені фінансові можливості органів місцевого самоврядування. Бюджети громад часто орієнтовані насамперед на забезпечення базових соціальних потреб – охорону здоров'я, освіти, житлово-комунальне господарство – тоді як інвестиції у сферу медичного туризму сприймаються як вторинний напрям. Відсутність стабільних джерел фінансування унеможливорює модернізацію інфраструктури, закупівлю сучасного обладнання та підтримку міжнародних маркетингових кампаній. Таким чином, громади залишаються залежними від державних субвенцій або міжнародної технічної допомоги, що знижує їхню стратегічну автономію.

Не менш важливою проблемою є кадровий дефіцит, оскільки формування конкурентоспроможного медичного туризму потребує фахівців не лише у сфері медицини, а й у галузях менеджменту, маркетингу, міжнародного права, іноземних мов. Однак у більшості регіонів спостерігається недостатня підготовка кадрів із комплексними компетенціями, які могли б ефективно поєднувати медичну та управлінську складові. Брак професіоналів унеможливорює створення спеціалізованих відділів у структурах ОМС, здатних координувати проекти медичного туризму та працювати із закордонними партнерами на рівних.

Ще однією вадою виступає слабка інституційна координація між різними рівнями влади. Часто відсутні чіткі механізми взаємодії між центральними органами виконавчої влади, регіональними адміністраціями та місцевими громадами. Це проявляється у дублюванні функцій, затримках у прийнятті рішень і розмитості відповідальності. Внаслідок цього потенційні інвестори стикаються з адміністративними бар'єрами, а міжнародні партнери – з нестабільністю умов співпраці.

З огляду на проведений аналіз, можна виокремити низку ключових напрямів посилення організаційно-управлінського потенціалу місцевого самоврядування у формуванні інфраструктури медичного туризму, серед яких – розробка місцевих програм підтримки з фінансуванням інфраструктурних проектів (модернізація транспортної мережі до медичних закладів, створення інформаційних центрів для іноземних пацієнтів, організація міжнародних виставок і форумів, співпраця з міжнародними страховими компаніями), створення регіональних медичних кластерів, які об'єднують медичні, туристичні та логістичні послуги, посилення маркетингової діяльності на міжнародному рівні через співпрацю з туристичними агенціями та цифровими платформами, а також навчання персоналу ОМС щодо специфіки медичного туризму та міжнародних стандартів якості.

Отже, розвиток медичного туризму в Україні можливий лише за умови активної участі органів місцевого самоврядування, які виступають каталізаторами інфраструктурних змін і партнерами бізнесу. Спрямовані дії у сфері планування, кластеризації, міжнародного просування та кадрового забезпечення здатні перетворити медичний туризм на стратегічний ресурс регіонального розвитку – як економічного, так і соціального.

#### **Список літератури**

1. Кудінова І., Грищенко О. (2021). Медичний туризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Bioeconomy and agrarian business*. Вип. 12. № 3-4. С. 61-69. <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2021.03-04.061>
2. Мартинюк У. (2025). Розвиток медичного туризму в Україні: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*, (73). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-64>
3. Гуца Т. (2025). Характеристика медичного туризму як об'єкта державного стратегічного планування. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111)), 219–228. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-219-228](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-219-228)

4. Мацелюх М. (2025). Сучасний стан розвитку медичного туризму в світі та Україні. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю (15–16 трав. 2025 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, С. 541–545. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0995d798-48fd-4c7d-b778-3c59206bf5af/content>

## **ПЕДІАТРИЧНА ПРАКТИКА У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Сабен-Гуз Аліна Степанівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах воєнного стану в Україні система охорони здоров'я зазнає значних трансформацій, спричинених кризою безпеки, руйнуванням інфраструктури та масовим переміщенням населення. Найбільш уразливою категорією населення у цей період є діти. За даними UNICEF, понад 60% українських дітей були змушені залишити свої домівки через воєнні дії, що значно вплинуло на доступність та якість медичної допомоги [1]. Втрата постійного місця проживання, розрив із сімейним лікарем чи педіатром, відсутність належних умов для вакцинації, профілактичних оглядів та лікування хронічних хвороб призвели до різкого зниження рівня доступності якісних медичних послуг для дітей. Особливо гостро постала проблема психічного здоров'я: пережитий стрес, травми війни та життя в умовах невизначеності підвищують ризики розвитку психосоматичних розладів. Крім того, обмеження в харчуванні, санітарно-гігієнічних умовах і доступі до ліків посилюють вразливість дітей до інфекційних хвороб та загострення вже існуючих станів. У цих умовах управління сферою охорони здоров'я у педіатричній практиці набуває критичного значення, оскільки від ефективності організаційних рішень залежить не лише фізичне благополуччя дітей, а й формування здорового покоління в майбутньому.

Одеська область, яка виступає стратегічним регіоном і тиловим центром для значної кількості внутрішньо переміщених осіб, стикається з подвійним завданням – одночасним забезпеченням медичної допомоги місцевому населенню та прийомом дітей із постраждалих територій. Це зумовлює необхідність нових управлінських рішень у сфері педіатричної практики, насамперед в організаційному аспекті. Механізм управління має бути максимально адаптивним і гнучким, що передбачає створення мобільних педіатричних бригад для обслуговування віддалених населених пунктів, де зруйнована або відсутня лікарняна інфраструктура, розвиток телемедицини для надання онлайн-консультацій у випадках обмеженої мобільності чи нестачі транспорту, а також налагодження ефективної маршрутизації пацієнтів, коли діти з невідкладними станами оперативно доставляються до найближчих лікарень другого чи третього рівня. Важливою складовою є інтеграція гуманітарних центрів і волонтерських штабів у регіональну систему охорони здоров'я для забезпечення своєчасної первинної допомоги. Практика доводить, що формування госпітальних округів та активне залучення міжнародної допомоги дозволяють значно зменшити ризики дефіциту медичних послуг у воєнних умовах.

Кадрове забезпечення нині залишається однією з найгостріших проблем системи охорони здоров'я, і особливо це відчутно у сфері педіатричної практики. Значна частина медичного персоналу була змушена евакуюватися, а ті, хто залишився в регіоні, працюють у надзвичайному режимі навантаження. Дефіцит кадрів посилюється тим, що дитячих

лікарів завжди було менше порівняно з дорослими спеціалістами, що створює додаткові ризики для якості та доступності допомоги дітям. Подолання кадрової кризи можливе завдяки цілеспрямованим управлінським заходам, серед яких – активне залучення молодих спеціалістів та інтернів до практичної роботи в дитячих лікарнях, організація короткотермінових онлайн-курсів підвищення кваліфікації за підтримки МОЗ та міжнародних партнерів, а також впровадження системи матеріальної й нематеріальної мотивації, що може включати підвищення заробітної плати, надання пільг для родин медиків і доступ до програм психологічної підтримки. Не менш важливим напрямом є розвиток мережі дитячих психологів і реабілітологів, покликаних допомогти дітям подолати наслідки травматичних подій війни, що робить кадровий аспект одним із ключових у збереженні здоров'я підростаючого покоління.[4].

Фінансово-економічний аспект є визначальним у забезпеченні належного функціонування педіатричної допомоги в умовах воєнного стану, адже обмежені ресурси потребують особливих механізмів розподілу та використання. Попри дефіцит фінансування, дитяча медицина має розглядатися як один із пріоритетних напрямів, оскільки саме від цього залежить збереження здоров'я майбутніх поколінь. Державний бюджет і місцеві програми не завжди спроможні повністю покривати потреби, тому необхідним стає впровадження багатоканальної моделі фінансування. Вона має включати державні субвенції, спрямовані на утримання дитячих лікарень та закупівлю необхідних ліків; міжнародні гранти, що дозволяють оновлювати обладнання та фінансувати програми реабілітації; благодійну допомогу, яка забезпечує гнучке реагування на нагальні потреби – від медикаментів і харчування до транспортних витрат; а також ресурси місцевих бюджетів, що є основою для підтримки первинної педіатричної ланки, включаючи амбулаторії та ФАПи. Окремим напрямом, який вимагає особливого фінансування, є програми психологічної підтримки дітей, що пережили евакуацію або втрату близьких. Міжнародна практика підтверджує, що такі програми повинні інтегруватися в систему педіатричної допомоги під час надзвичайних ситуацій, адже вони відіграють ключову роль у відновленні психоемоційного здоров'я дитини та її адаптації до нових умов життя. [2].

Правові аспекти у сфері педіатричної допомоги під час війни набувають особливого значення, адже саме вони формують підґрунтя для захисту прав дитини та гарантування доступу до медичних послуг у надзвичайних умовах. Законодавче регулювання має забезпечувати дотримання положень Закону України «Про охорону дитинства» [3], а також передбачати адаптацію національних медичних протоколів до рекомендацій ВООЗ, що дозволяє узгодити стандарти допомоги з міжнародними підходами. Важливою складовою є спрощення доступу до медичних послуг для дітей із числа внутрішньо переміщених осіб, адже саме вони найчастіше стикаються з бар'єрами через зміну місця проживання та відсутність належної документації. Окремої уваги потребує створення нормативної бази для розвитку телемедицини та діяльності мобільних бригад, що дає змогу компенсувати дефіцит стаціонарної інфраструктури. При цьому міжнародні документи, насамперед Конвенція ООН про права дитини, чітко визначають обов'язок держави забезпечувати особливий захист прав дітей у період збройних конфліктів, а Україна, як учасник цієї Конвенції, зобов'язана реалізовувати ці гарантії навіть у найскладніших умовах.

В умовах воєнного стану організаційний механізм управління педіатричною допомогою має бути максимально адаптивним, адже загрози можуть змінюватися щодня – від руйнування медичних закладів до масового переміщення населення. Гнучка модель управління передбачає створення мобільних медичних команд для оперативного виїзду у віддалені населені пункти, розвиток телемедицини для дистанційних консультацій, налагодження системи маршрутизації пацієнтів залежно від ступеня їхнього стану, а також інтеграцію гуманітарних і волонтерських ініціатив у єдину систему охорони здоров'я. Така модель дозволяє ефективно координувати дії між обласними, районними та місцевими закладами, забезпечуючи дітям безперервність надання допомоги навіть у кризових ситуаціях.

Кадровий аспект залишається одним із найбільш вразливих, оскільки значна частина медичних працівників була змушена евакуюватися або змінила місце роботи. Для збереження стабільності педіатричної допомоги важливим є раціональний розподіл наявного персоналу, залучення інтернів і молодих фахівців до практичної роботи, а також розвиток спеціалізованої підготовки дитячих лікарів. Водночас міжнародні партнери можуть надати значну підтримку, зокрема через організацію короткотермінових курсів підвищення кваліфікації, обміни досвідом, фінансування програм психологічної підтримки медиків. Це дозволяє не лише зменшити дефіцит кадрів, а й підвищити їхню професійну спроможність у наданні допомоги дітям в умовах надзвичайних ситуацій.

Таблиця 1 – Комплексний підхід до управління педіатричною допомогою в умовах воєнного стану

| Механізм              | Зміст / ключові заходи                                                                                                                                                                                                      | Очікуваний ефект для педіатричної практики                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційний        | Створення мобільних педіатричних бригад; розвиток телемедицини; маршрутизація пацієнтів; інтеграція гуманітарних центрів та волонтерських ініціатив                                                                         | Безперервність надання допомоги дітям, доступність послуг у віддалених регіонах, зменшення ризику дефіциту медичних послуг         |
| Кадровий              | Залучення молодих спеціалістів та інтернів; підвищення кваліфікації через онлайн-курси; система мотивації; розвиток мережі дитячих психологів і реабілітологів                                                              | Подолання дефіциту кадрів, зростання професійної спроможності лікарів, комплексний підхід до фізичного й психічного здоров'я дітей |
| Фінансово-економічний | Державні субвенції; міжнародні гранти; благодійна допомога; ресурси місцевих бюджетів; фінансування програм психологічної підтримки                                                                                         | Стабільність фінансування дитячої медицини, модернізація інфраструктури, доступність психологічної допомоги дітям                  |
| Правовий              | Виконання Закону «Про охорону дитинства»; адаптація протоколів до рекомендацій ВООЗ; спрощення доступу для дітей ВПО; розвиток правової бази телемедицини та мобільних бригад; імплементація Конвенції ООН про права дитини | Гарантований захист прав дітей, зменшення бар'єрів для отримання допомоги, інтеграція у міжнародні стандарти охорони здоров'я      |

В умовах війни педіатрична допомога потребує пріоритетного підходу, що ґрунтується на багатоканальній моделі фінансування – державних субвенціях, місцевих програмах, міжнародних грантах і благодійній підтримці, спрямованих як на базові потреби, так і на психосоціальну допомогу дітям. Водночас правове забезпечення має гарантувати кожній дитині рівний доступ до медичних послуг незалежно від місця проживання чи статусу, що включає спрощення процедур для внутрішньо переміщених осіб, розвиток телемедицини та мобільних бригад, а також адаптацію протоколів до міжнародних стандартів. Такі кроки дозволяють не лише зміцнити систему охорони здоров'я, а й забезпечити захист прав дітей у найскладніших умовах.

#### Список літератури

1. UNICEF Ukraine. Healthcare support for children during the war. UNICEF, 2023. <https://www.unicef.org/ukraine>



2. World Health Organization. Health care for children in emergencies. WHO, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HEC-2022>
3. Про охорону дитинства»: Закон України № 2402-III від 26.04.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14>

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПІДГРУНТЯ ЇЇ БЕЗПЕКИ**

**Салата Тетяна Олексіївна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Системний аналіз проблеми управління ризиками свідчить про її комплексний характер. Причини виникнення помилок мають як людський, так і системний вимір. Людський чинник відіграє значну роль у виникненні дефектів, оскільки частота помилок персоналу коливається до 80%. Якщо, зокрема, виникають помилки у виборі лікарських засобів зі схожим пакуванням і розташованих поруч, то людино-орієнтований підхід пропонує навчати персонал, призначати відповідальних та карати винних. Натомість системний підхід спрямований на зміну умов, коли препарати повинні зберігатися у різних місцях та мати різне кольорове маркування. У будь-якій організації існують системи запобігання помилкам, і багато дефектів не реалізуються саме завдяки їхній дії. Проте за умов низької культури безпеки, неефективної організації праці чи перевантаження персоналу бар'єри можуть виявитися недієвими [2]. Дослідження природи цих помилок вказує на п'ять спільних недоліків, а саме, по-перше, обмеження для прояву ініціативи, друге - погана комунікація, третє - неефективні системи, четверте - неефективні процеси, п'яте - ізольованість. Це дозволяє вважати низький рівень безпеки не самостійною проблемою, а симптомом загальної неефективності системи управління якістю. Відтак, управління ризиками має бути невід'ємною складовою системи управління якістю в сфері охорони здоров'я.

Небажані події у сфері охорони здоров'я можуть проявлятися у різних формах - від побічних реакцій на лікарські засоби, отруєнь через призначення неправильної дози, до пошкодження судин, нервових стовбурів чи внутрішніх органів під час операцій. Такі події виникають не лише внаслідок безпосередніх медичних втручань, а й як побічний результат бездіяльності або недостатньої уваги до пацієнтів.

Лікар у своїй практиці постійно стикається з ризиком - від небажаних реакцій на препарати до ускладнень хвороб і несприятливих наслідків лікування. Існуючі класифікації ризиків здебільшого запозичені з бізнес-сфери й не враховують специфіки сфери охорони здоров'я. З позиції людської діяльності ризики поділяються на природні та антропогенні. З позиції організації ризики можна розділити на зовнішні (соціально-політичні, природні), внутрішні (управлінські, медичні, економічні тощо).

У контексті охорони здоров'я ризики доцільно оцінювати у рамках існуючих процесів закладу охорони здоров'я [3]. Зазвичай виділяють дві основні групи процесів: основні (лікувальні) та вторинні (допоміжні). Ризики основних процесів можуть бути діагностичні, зокрема, неправильна діагностика, дефекти інформаційної взаємодії між спеціалістами тощо; лікувальні (ускладнення при хірургічному лікуванні, помилки фармакотерапії, проблеми координації між лікарями, ризики розвитку побічних реакцій на ліки); реабілітаційні, а саме дефекти у процесі відновлення пацієнта після лікування;

перебування у стаціонарі (падіння пацієнтів, виникнення небажаних подій під час госпіталізації).

Ризики допоміжних процесів включають такі види фінансові (нестача коштів, несвоєчасна подача звітів); матеріально-технічні як-от відсутність необхідних медикаментів, перебої з електроенергією або водопостачанням; організаційні, а саме - недоліки у харчуванні, що можуть виникати через неуважність, непрофесіоналізм або аморальну поведінку персоналу. Організаційний підхід до управління ризиками фокусується не на помилках людей, а на умовах, у яких вони працюють, і передбачає створення систем захисту, які запобігають помилкам або компенсують їхні наслідки. Традиційно-класичним визначенням управління ризиком є таке: це система заходів для зменшення шкідливого впливу на здоров'я, життя, майно чи фінансовий стан. Коли управління ризиком розглядається в системному контексті охорони здоров'я, його можна визначити як комплекс систем і методів, спрямованих на забезпечення безпеки закладу охорони здоров'я – пацієнтів, персоналу та матеріальних об'єктів (обладнання, приміщення). Зарубіжні практики є показовими у аспекті управління ризиками в сфері охорони здоров'я. Існує два підходи. Перший – управління ризиками загальнодержавного характеру. Так, у Шотландії функціонують Національне агентство з безпеки пацієнтів та Агентство з підвищення якості, завданням яких є: підтримка та вдосконалення системи моніторингу інцидентів; поширення досвіду (бюлетені з безпеки); розробка та перегляд методичних рекомендацій; проведення семінарів для медичного персоналу. У інших європейських країнах створені подібні агентства для забезпечення безпеки пацієнтів [4]. У медичних закладах функціонують групи безпеки, які займаються збором інформації про інциденти, аналізом ризиків і прийняттям рішень щодо їх усунення.

Методами виявлення та оцінки помилок і небажаних подій у медицині є такі [1]: анонімний збір інформації про інциденти; ретроспективний аналіз медичної документації; опитування медичного персоналу та пацієнтів; безпосереднє спостереження за процесом надання допомоги; звітність співробітників про помилки та небажані події; аналіз скарг та судових позовів; комп'ютерний моніторинг електронних медичних баз; патологоанатомічні дослідження; проведення клініко-анатомічних конференцій.

Таким чином, система охорони здоров'я є сферою підвищеного ризику, де будь-які помилки чи дефекти у процесах надання медичної допомоги можуть становити загрозу життю та здоров'ю пацієнтів, безпеці персоналу та матеріальних ресурсів. Забезпечення безпеки у медицині можливе лише через системне управління ризиками, яке включає виявлення, оцінку, контроль і запобігання небажаним подіям.

Управління ризиками є основою безпечної роботи системи охорони здоров'я. Воно дозволяє зменшити загрози для пацієнтів і персоналу, підвищити ефективність медичної організації, сформувати культуру безпеки та гарантувати стабільність і надійність її функціонування. Як результат, створення системи управління ризиками в системі вітчизняної охорони здоров'я стає одним з основних цілеспрямованих моментів для підвищення безпеки надання медичної допомоги.

### **Список літератури**

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. № 50. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-35
2. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>.
3. Лібич Г. М. Управління ризиками в закладі охорони здоров'я. Квал. робота спеціальність 073 «Менеджмент» освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я». Тернопіль. 2023. 75 с.

4. Risk Management Framework Manual for District Hospitals 2024. National health systems resource centre. 2024. URL: [https://qps.nhs.uk/sites/default/files/2024-07/Risk%20Management\\_0.pdf](https://qps.nhs.uk/sites/default/files/2024-07/Risk%20Management_0.pdf)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

**Сімчинська Катерина Павлівна**

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Сімчинська Ірина Павлівна**

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Право на охорону здоров'я закріплене в Конституції України та відноситься до базових соціальних прав громадян. Одним із головних його проявів є доступність медичних послуг, що означає можливість кожної людини своєчасно та безперешкодно отримати необхідну медичну допомогу незалежно від місця проживання, рівня доходу чи соціального статусу.

Для з'ясування концептуальних підходів у публічному управлінні сферою забезпечення рівного доступу до медичного обслуговування важливо окреслити зміст понять «доступ до медичних послуг» та «доступність медичного обслуговування». Єдиного наукового підходу до їх трактування наразі не існує. У вітчизняній літературі з державного управління охороною здоров'я найчастіше використовується термін «доступність медичної допомоги». Так, С. Білан розглядає «доступність» як нормативно врегульовану та організаційно забезпечену можливість надання (отримання) без перепон необхідної медичної допомоги» [1]. Л. Бондарева подає визначення, що «доступність медичної допомоги - це законодавчо врегульована та організаційно забезпечена можливість надання своєчасної й кваліфікованої медичної допомоги та прийнятність за рівнем якості для населення країни цієї допомоги незалежно від географічних, економічних, соціальних, інформаційних, культурних та мовних бар'єрів, тобто відсутність перепон для отримання пацієнтом медичних послуг, пов'язаних з організацією надання медичної допомоги» [2]. С.Вахненко зауважує, що доступність медичної допомоги - один із основних показників, який визначає ефективність системи охорони здоров'я у будь-якій країні світу і рівень цивілізованості цієї країни, «можливість кожного громадянина звернутися за медичною допомогою і отримати необхідне лікування незалежно від фінансової спроможності, місця проживання чи часу звернення». [3].

Західні дослідники послідовно розрізняють поняття «доступ до медичних послуг» та «доступність медичних послуг». Науковці Королівського коледжу в Лондоні під «доступом» розуміють загальний обсяг послуг, які система охорони здоров'я певної країни здатна забезпечити своїм громадянам, тобто своєрідне медичне «меню». Натомість «доступність» трактується як реальна можливість конкретних груп населення скористатися цими послугами, що залежить від фінансових, організаційних, соціальних і культурних бар'єрів. На їхню думку, доступність і бар'єри слід розглядати крізь призму не лише медико-санітарних потреб, а й матеріальних умов та культурних орієнтацій різних суспільних груп. [4].

На переконання Н. Юристовської, рівень доступності медичного обслуговування визначається збалансованістю ключових елементів системи охорони здоров'я – кадрового

забезпечення, фінансування, можливостей транспортування пацієнтів, свободи вибору лікаря чи закладу, а також якості та оптимального розподілу технічних ресурсів. [5].

У Положенні, ухваленому на 40-ій Всесвітній медичній асамблеї у 1988 році, доступність медичного обслуговування трактується як багатовимірне явище, що ґрунтується на поєднанні різних чинників у межах обмежених ресурсів та можливостей конкретної країни. Рівність у наданні медичної допомоги населенню визначається збалансованістю кадрового забезпечення та співвідношенням між лікарями і середнім медичним персоналом, формуванням плюралістичної системи фінансування, яка поєднує державні та приватні джерела й базується на єдиних стандартах і справедливих механізмах оплати, а також розвитком транспортних рішень для доставки фахівців і обладнання у віддалені регіони або транспортування пацієнтів до медичних центрів. Важливими умовами також виступають свобода вибору пацієнтом виконавця послуг у будь-якому секторі, належне інформування громадськості про витрати, переваги та відповідальність у сфері здоров'я, ефективні організаційно-правові механізми управління системою охорони здоров'я для забезпечення її якості, а також справедливий розподіл технічних ресурсів, здатних задовольнити потреби всіх груп населення. [6].

Загальне охоплення послугами охорони здоров'я розглядається як цільовий орієнтир розвитку системи охорони здоров'я, за якого кожна людина, що потребує медичних послуг – від зміцнення здоров'я та профілактики до лікування, реабілітації й паліативної допомоги – має можливість їх отримати без виникнення надмірних фінансових труднощів. Це поняття охоплює два взаємопов'язані виміри: забезпечення повного спектра якісних базових медичних послуг відповідно до потреб пацієнтів та гарантії фінансового захисту, які унеможливають зубожіння через оплату лікування власним коштом. Обидва ці елементи мають бути спрямовані на забезпечення вигоди для всього населення.

Базисом формування ефективної та справедливої системи охорони здоров'я, здатної забезпечити рівний доступ для всіх груп населення та зберігати баланс між потребами суспільства й обмеженими ресурсами держави стають організаційно-правові механізми забезпечення доступності медичних послуг. Вони становлять системну основу функціонування охорони здоров'я та визначають можливості для рівного доступу громадян до медичної допомоги. Як видно з таблиці 1, вони охоплюють широкий спектр інструментів – від закріплення правових гарантій у Конституції та базових законах до формування організаційних структур, адміністративного регулювання та фінансових підходів. Сукупність цих механізмів дозволяє створити баланс між потребами населення і можливостями системи, а також забезпечити прозорість, підзвітність та передбачуваність у наданні медичних послуг.

Значущим є те, що кожен вид організаційно-правового механізму виконує унікальну функцію у зміцненні доступності медичних послуг, створюючи цілісну систему гарантій для населення.

Нормативно-правовий механізм закладає фундамент усієї системи, адже саме він визначає конституційні гарантії права на охорону здоров'я, формує базові принципи функціонування системи та закріплює вимоги до обсягу й якості послуг (наприклад, Конституція України, Закон «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Програма медичних гарантій).

Організаційний механізм забезпечує структурування системи охорони здоров'я: від побудови госпітальних округів і мережі закладів первинної допомоги до впровадження телемедицини та оптимізації лікарняних мереж, що дає можливість раціонально розподіляти ресурси й забезпечувати наближеність послуг до пацієнта.

Адміністративний механізм регламентує порядок ліцензування, акредитації та стандартизації діяльності, визначає правила для медичних закладів і лікарів, а також встановлює інструменти контролю якості, без яких неможливо гарантувати безпечність і професійність медичної допомоги.

Водночас правозахисний механізм виступає ключовим елементом у забезпеченні справедливості системи – він гарантує реалізацію та захист прав пацієнтів і медичних працівників через законодавчі акти, механізми медіації, а також можливість судового захисту.

Нарешті, фінансово-правовий механізм визначає способи фінансування охорони здоров'я, джерела надходжень і принципи розподілу коштів, охоплюючи як бюджетні ресурси, так і інструменти державно-приватного партнерства чи місцевих програм розвитку охорони здоров'я.

Таблиця 1 – Організаційно-правові механізми забезпечення доступності медичних послуг

| Види механізму      | Характеристика                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правовий | Закріплює правові гарантії медичної допомоги, визначає стандарти та вимоги до послуг.<br>Конституція України; Закон «Основи законодавства України про охорону здоров'я» Програма медичних гарантій        |
| Організаційний      | Формує структуру системи охорони здоров'я, визначає мережу медичних закладів та маршрути пацієнтів.<br>Госпітальні округи; створення центрів ПМСД; впровадження телемедицини; оптимізація мережі лікарень |
| Адміністративний    | Регламентує порядок ліцензування, сертифікації, стандартизації та контролю за якістю медичних послуг.<br>Ліцензійні умови МОЗ; протоколи лікування; акредитація лікарень                                  |
| Правозахисний       | Забезпечує реалізацію та захист прав пацієнтів і медичних працівників.<br>Закон «Про захист прав пацієнтів»; механізми медіації; судовий захист                                                           |
| Фінансово-правовий  | Регулює порядок фінансування системи, визначає джерела і принципи розподілу ресурсів.<br>Бюджетне фінансування; договори з НСЗУ; державно-приватне партнерство; місцеві програми охорони здоров'я         |

Таким чином, комплексність організаційно-правових механізмів є передумовою не тільки для гарантування рівного доступу до медичних послуг, а й для підвищення ефективності всієї системи охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів та зростаючого попиту.

### Список літератури

1. Білан С. (2023). Адміністративно-правові засади забезпечення доступності медичної допомоги для населення в умовах воєнного стану. Вісник кримінального судочинства, (3-4), 158-163. URL: <https://doi.org/10.17721/2413-5372.2022.3-4/158-163>.
2. Бондарева Л. (2011). Доступність медичної допомоги населенню: теоретичний аспект. Актуальні проблеми державного управління. Вип. 3. С. 11-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2011\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2011_3_5)
3. Вахненко С.В. (2019). Кожний пацієнт може реалізувати своє право на доступність медичних послуг в галузі охорони здоров'я. Український медичний часопис. 06.02.2019. URL: <https://www.umj.com.ua/article/136774/kozhnij-patsiyent-mozhe-realizuvati-svoye-pravo-na-dostupnist-medichnih-poslug-u-galuzi-ohoroni-zdorov-ya>
4. Gulliford M, Figueroa-Munoz J, Morgan M, Hughes D, Gibson B, Beech R, Hudson M. What does 'access to health care' mean? J Health Serv Res Policy. 2002 Jul;7(3):186-8. doi: 10.1258/135581902760082517. PMID: 12171751.
5. Юристовська Н. (2017). Теоретичні аспекти державного забезпечення рівних можливостей доступу до медичних послуг та доступності медичного обслуговування сільського населення. Ефективність державного управління. Вип. 2 (51). ч. 1. с.138-147.

6. Положення про доступність медичної допомоги : прийнято 40-ю Всесвітньою медичною асамблеєю, вересень 1988 р., Відень (Австрія) URL : [http://https://zakononline.ua/documents/show/157469\\_\\_157469](http://https://zakononline.ua/documents/show/157469__157469)

## **РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ГРОМАД**

**Смачний Віталій Валерійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

Інституту публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Розбудова партнерських відносин є пріоритетним напрямом у формуванні стійкості громад, оскільки дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, залученість мешканців та здатність громад адаптуватися до сучасних трансформаційних процесів. Сучасні виклики урбанізації, зміни клімату та соціальної нерівності обумовлюють потребу у виробленні інноваційних форм співпраці між місцевими урядами та громадами. У зарубіжних джерелах зазначається, що партнерство між місцевими урядами та громадами є важливою складовою сталого розвитку сучасних міст. Налагоджена спільна діяльність дозволяє знаходити інноваційні рішення для вирішення актуальних проблем, зміцнювати соціальну згуртованість та підвищувати ефективність використання ресурсів. Залучення громадян та організацій у процеси прийняття рішень є головним фактором досягнення результатів, а системна співпраця відкриває можливості для формування стійких і життєздатних громад [1].

Органи місцевого самоврядування найбільш наближені до взаємодії із громадянами. Вони мають повноваження впроваджувати політики та програми, які безпосередньо впливають на життя членів громади. Проте сучасні соціальні проблеми є складними та багатовимірними, їх ефективне вирішення вимагає спільного підходу. Співпраця з громадськими організаціями, некомерційними структурами та самими мешканцями дозволяє місцевим органам влади мобілізувати місцеві знання, ресурси та мережі, створюючи більш ефективні, інклюзивні та адаптовані до потреб громади політики. В аналітичних матеріалах відзначається, що однією із переваг розвитку партнерства є підвищення залученості громадян у процеси прийняття рішень, що сприяє формуванню відчуття відповідальності, підзвітності та довіри до місцевих органів влади, а також покращує ефективність реалізації соціальних, економічних та екологічних ініціатив у громаді [1]. Громадяни, які беруть участь у розробці та впровадженні ініціатив, із більшою ймовірністю підтримують проєкти, що покращує результати реалізації програм. Партнерські відносини також сприяють ефективнішому використанню наявних ресурсів. Органи місцевого самоврядування часто стикаються з обмеженими бюджетами та недостатнім кадровим потенціалом, що ускладнює вирішення всіх потреб громади. Співпраця з місцевими організаціями дозволяє об'єднувати фінансові та нефінансові ресурси, обмінюватися досвідом та отримувати доступ до додаткових джерел підтримки, що забезпечує більш комплексну та якісну реалізацію громадських проєктів [1].

Так, одну із кращих практик демонструє Сіетл (США), де місцева влада запустила Ініціативу залучення громади, спрямовану на збільшення участі у процесах міського планування. Реалізація ініціативи включала семінари, опитування та фокус групи для збору відгуків від різних членів громади. Результатом став більш комплексний план міста, який відображав потреби та бажання його мешканців, що призвело до підвищення задоволеності громади та довіри до органів місцевого самоврядування [1].

Партнерство для сталих громад є прикладом міжвідомчої співпраці, яка об'єднує Міністерство житлового будівництва та міського розвитку США, Міністерство транспорту та Агентство з охорони навколишнього середовища. Мета цієї ініціативи полягає у забезпеченні скоординованих інвестицій у житлове будівництво, транспортну інфраструктуру та охорону довкілля. Спільна робота цих агентств дозволяє ефективно фінансувати проекти, які одночасно покращують умови життя мешканців громад та мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. Такий підхід демонструє важливість інтегрованого планування та міжвідомчої координації для досягнення сталого розвитку, підвищення соціальної інклюзивності та зміцнення спроможності місцевих громад адаптуватися до сучасних викликів урбанізації та зміни клімату [1].

Побудова успішних партнерських відносин між місцевою владою та громадами вимагає системного підходу та чіткого планування. Існують кілька стратегій, які допомагають забезпечити ефективність і довгостроковий успіх таких взаємодій. Успішне партнерство починається з визначення спільних цілей. Органи місцевого самоврядування та громадські організації повинні вести відкритий діалог, щоб зрозуміти пріоритети та потреби один одного, а також знайти точки співпадіння. Це має вирішальне значення для створення спільного бачення, яке визначатиме напрямки діяльності та координуватиме зусилля всіх учасників. Довіра є основою будь-якого ефективного партнерства. Органи місцевого самоврядування повинні демонструвати прозорість і підзвітність у своїх рішеннях та діях. У свою чергу, громадські організації мають прагнути до надійності та послідовності у своїй роботі. Регулярне спілкування, обмін інформацією та спільне вирішення проблем сприяють зміцненню взаємовідносин і формують міцну основу для довгострокової співпраці. Надійні партнерські відносини дозволяють швидше реагувати на нові виклики і ефективніше використовувати доступні ресурси. У цифрову епоху технології стають потужним інструментом для розвитку партнерства. Онлайн-платформи та цифрові сервіси полегшують спілкування, обмін даними та управління проектами. Такі інструменти як форуми спільноти, соціальні мережі, програмне забезпечення для колаборації та віртуальні наради, допомагають залучати більше учасників, підвищують прозорість процесів і сприяють швидшому прийняттю рішень. Використання технологій також робить партнерство більш гнучким та доступним для різних зацікавлених сторін [1].

Європейська ініціатива UrbanCommunity спрямована на підтримку сталого та соціально справедливого урбаністичного розвитку через мікрогранти та обмін досвідом між громадами та органами місцевого самоврядування. Метою проєкту є створення умов для ефективної співпраці між місцевими органами влади та ініціативами, очолюваними громадянами, зокрема через спільне планування, обмін знаннями та реалізацію соціально-екологічних проєктів. Ініціативи, керовані громадами (CLI - Community-Led Initiatives), можуть значно покращити ефективність місцевого управління завдяки партнерству з органами місцевого самоврядування. Місцева влада може надати таким ініціативам ресурси, експертну підтримку та доступ до даних і знань, які громада не могла б отримати самостійно. Крім того, у рамках цього партнерства органи влади можуть делегувати повноваження та забезпечити фінансування для реалізації проєктів на місцевому рівні, підвищуючи їхню ефективність та вплив. Успішний приклад має програма «Право на виклик» у Роттердамі (Нідерланди). Вона дозволяє громадам ставити під сумнів способи надання державних послуг та пропонувати власні рішення для покращення сервісу. Якщо муніципалітет погоджується з таким викликом, він делегує управлінські повноваження відповідній громадській групі, що стимулює інновації та підвищує якість послуг для всіх мешканців. Це забезпечує більш репрезентативне охоплення громади та створює довірчу основу для змін. Внаслідок цього підвищується громадянська активність, зміцнюється місцева демократія та стимулюється впровадження ефективних рішень, які відповідають потребам громади [3].

Місцеві партнерства передбачають співпрацю та спільне бачення розвитку громад. Ці альянси, які часто формуються між органами місцевої влади, бізнесом, некомерційними

організаціями та громадськими групами, спрямовані на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем шляхом об'єднання ресурсів, знань і зусиль. Так, організація FasterCapital, яка займається співфінансуванням інноваційних стартапів з 2014 року визначає ряд переваг місцевого партнерства та наводять приклади кращих практик, зокрема [2]:

1. Проєкти оновлення міст. У містах, таких як Піттсбург і Більбао, співпраця місцевої влади та приватних інвесторів перетворила занедбані промислові зони на процвітаючі культурні та комерційні центри. Наприклад, у Нью-Йорку створення Хай Лайн перетворило занедбану залізницю на популярний парк, що стимулювало економічне зростання навколишніх районів;

2. Освітні ініціативи. Партнерство шкіл, університетів та корпорацій породжує програми, які надають учням практичні навички. Модель Р-ТЕСН, яка інтегрує навчання в школі з коледжем і стажуваннями у компаніях, таких як IBM, є яскравим прикладом такого підходу;

3. Збереження навколишнього середовища. Відновлення у Флориді Національного парку Еверглейдс демонструє ефективність партнерства федеральних, державних та місцевих органів влади з екологічними організаціями, що сприяло покращенню якості води та відновленню природного середовища;

4. Доступ до медичної допомоги. У сільській місцевості партнерство між департаментами охорони здоров'я, лікарнями та громадськими організаціями забезпечило створення мобільних клінік, що надають базові медичні послуги віддаленим громадам Аппалачів;

5. Економічний розвиток. У малих містах стратегічні партнерства стимулюють розвиток місцевого підприємництва [2].

Приклад ефективного партнерства між владою та громадами в Україні демонструє Проєкт «Єдність для громад» (EU Unity4Community), який реалізується за підтримки Європейського Союзу. Його мета полягає у виробленні сталих механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством у процесі відновлення України. Головним елементом ініціативи є навчальна програма «Консультанти з відновлення та розвитку», спрямована на підготовку фахівців, здатних стати платформою для співпраці між місцевою владою, громадськими організаціями та мешканцями. Програма розвиває навички партисипативної фасилітації, проєктного менеджменту та впровадження європейських підходів до розвитку територій. У межах проєкту 18 українських організацій отримали фінансування для реалізації локальних ініціатив у сферах відновлення, реформ і європейської інтеграції. Така підтримка зміцнює потенціал місцевих громад та сприяє формуванню довіри між різними секторами, що є передумовою для сталого розвитку [4].

Отже, розбудова партнерства є ефективним механізмом підвищення стійкості громад, оскільки забезпечує залученість мешканців, підвищує ефективність прийняття рішень та сприяє адаптації до сучасних соціальних, економічних та екологічних викликів. Партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, знання та досвід різних зацікавлених сторін, що підвищує комплексність і якість реалізації місцевих ініціатив та сприяє сталому розвитку міст і громад. Успішні міжнародні та українські практики демонструють, що інтегровані підходи, делегування повноважень та цифрові інструменти значно посилюють ефективність партнерства, підвищують довіру громади до органів влади та стимулюють громадянську активність.

### Список літератури

1. Building Partnerships Between Local Governments and Communities: A Path to Sustainable Development. *Saligad.org*. March, 03, 2025. URL: <https://www.saligad.org/65/community-development/10889/building-partnerships-between-local-governments-and-communities-a-path-to-sustainable-development#:~:text=By%20partnering%20with%20community%20organizations%2C%20non->



profits%2C%20and%20residents%2Cbuilding%20partnerships%20is%20the%20enhancement%20of%20community%20engagement.

2. Community engagement: Local Partnerships: Building Stronger Communities through Local Partnerships. FasterCapital. April, 02, 2025. URL: <https://fastercapital.com/content/Community-engagement--Local-Partnerships--Building-Stronger-Communities-through-Local-Partnerships.html#Successful-Local-Partnerships-and-Their-Impact>

3. Kotler A. Better together: partnerships between local governments and community-led initiatives. Medium. July, 27, 2023. URL: <https://medium.com/urban-arenas-for-sustainable-and-just-cities/better-together-partnerships-between-local-governments-and-community-led-initiatives-b2bf1e5d6158>

4. Three-year EU Unity4Community Project with the Support of the European Union. *Main Projects*. URL: <https://ednannia.ua/en/programs/eu-unity4community>

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕСТЕТИЧНОЇ ХІРУРГІЇ

**Сухонос Роман Євгенович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах російсько-української війни сфера охорони здоров'я України зазнає системних викликів, що стосуються не лише базових медичних послуг, але й спеціалізованих напрямів, таких як естетична хірургія. Попри те, що естетичні операції часто не належать до категорії життєво необхідних, у кризовий час вони набувають особливого соціального значення. Для багатьох пацієнтів, зокрема військовослужбовців і цивільних, які отримали травми та ушкодження, естетичні та реконструктивні втручання стають невід'ємною частиною реабілітації та відновлення соціальної адаптації. Водночас у сфері комерційних естетичних процедур зростає ризик недобросовісних практик, пов'язаних із недостатнім контролем якості та безпеки. Тому механізми державного регулювання у цій галузі мають бути спрямовані як на забезпечення захисту пацієнтів і підвищення стандартів медичних послуг, так і на створення умов для розвитку прозорого та відповідального ринку. У цьому контексті особливого значення набувають ліцензування, стандартизація, контроль за дотриманням етичних норм і прав пацієнтів, що є запорукою довіри до системи охорони здоров'я навіть у надзвичайних обставинах війни.

Естетичні пластичні операції, що нерідко проводяться без прямої медичної необхідності, пов'язані з підвищеним рівнем ризиків і тому потребують особливого контролю. Щоб гарантувати безпеку пацієнтів, кожна процедура має відповідати чітко визначеним стандартам і клінічним протоколам. У цьому контексті механізми державного регулювання виконують подвійне завдання – з одного боку, вони виступають запобіжником від непрофесійних чи неякісних практик, а з іншого – формують підґрунтя для зміцнення довіри суспільства до ринку пластичної та естетичної хірургії.

О. Краснова та Т. Плужнікова, аналізуючи специфіку механізмів державного регулювання у сфері охорони здоров'я, визначають їх як комплекс цілей, принципів і методів адміністративного, економічного, правового та соціально-мотиваційного характеру, що реалізуються державою через систему спеціальних інструментів і спрямовані на забезпечення ефективного й динамічного розвитку галузі охорони здоров'я [1].

У ринковій економіці державне регулювання охорони здоров'я зосереджене на створенні таких умов, за яких як приватний сектор, так і державні установи здатні забезпечувати населенню якісні та доступні медичні послуги. Основні механізми цього регулювання наведені в таблиці 1.

Державне регулювання охорони здоров'я спрямоване на забезпечення якісних і доступних медичних послуг охоплює низку ключових механізмів: ліцензування та акредитацію медичних закладів і фахівців для дотримання стандартів та запобігання небезпечним практикам; регулювання цін на основні медичні процедури та лікарські засоби з можливістю надання державних субсидій; стандартизацію та контроль якості через клінічні протоколи, правила безпеки й регулярні перевірки закладів; запровадження системи страхування і програм фінансування, що забезпечують фінансовий захист пацієнтів і доступність медицини для вразливих груп. Додатково держава здійснює контроль за фармацевтичним ринком, включаючи ціноутворення, якість препаратів, регламентацію реклами та моніторинг побічних ефектів. Важливим напрямом є також підтримка програм громадського здоров'я – профілактики, вакцинації та пропаганди здорового способу життя – як засобу зниження захворюваності й витрат на лікування. Поряд із цим механізми регулювання спрямовані на захист прав пацієнтів, що передбачає інформовану згоду, конфіденційність даних і доступ до медичних записів. Нарешті, значну роль відіграє контроль у сфері медичного туризму, де встановлюються правила для обслуговування іноземних пацієнтів, ліцензування закладів і контроль за якістю сервісу з метою зміцнення міжнародної конкурентоспроможності країни.

Таблиця 1 – Механізми державного регулювання охорони здоров'я в умовах ринкової економіки

| Механізм                          | Суть                                                                                         | Приклад застосування                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Ліцензування та акредитація       | Встановлення державних вимог до закладів і лікарів, що гарантує дотримання стандартів якості | Ліцензування закладів пластичної хірургії, акредитація спеціалістів     |
| Регулювання цін                   | Обмеження вартості базових послуг і препаратів, субсидування для доступності                 | Державні субсидії на реконструктивні операції після травм               |
| Стандартизація та контроль якості | Впровадження клінічних протоколів, перевірки закладів охорони здоров'я                       | Регулярні інспекції приватних закладів МОЗ та незалежними комісіями     |
| Страхування і субсидії            | Обов'язкове медичне страхування чи державні програми фінансування                            | Покриття витрат на складні реконструктивні втручання                    |
| Регулювання фармацевтичного ринку | Контроль якості, безпеки та реклами ліків, регламентація діяльності фармкомпаній             | Моніторинг побічних ефектів препаратів, що застосовуються у хірургії    |
| Програми громадського здоров'я    | Профілактика, вакцинація, пропаганда здорового способу життя                                 | Кампанії з інформування про ризики некваліфікованих пластичних операцій |
| Захист прав пацієнтів             | Гарантії інформованої згоди, конфіденційності даних і доступу до записів                     | Письмова згода пацієнта перед естетичною операцією                      |
| Регулювання медичного туризму     | Правила для прийому іноземних пацієнтів і ліцензування закладів                              | Ліцензії для закладів, що обслуговують пацієнтів із ЄС чи США           |

Міжнародні стандарти відіграють ключову роль у формуванні єдиних критеріїв якості та безпеки для всіх учасників ринку естетичної хірургії. В Україні вже запроваджено

низку стандартів у сфері управління якістю, що використовуються для сертифікації медичних закладів, зокрема й закладів естетичної хірургії. Попри те, що вони носять переважно рекомендаційний характер, їхнє впровадження значно підвищує довіру до медичних послуг та безпеки процедур. Міжнародні стандарти якості у сфері пластичної хірургії створені для того, щоб гарантувати безпеку пацієнтів, професійну компетентність хірургів і дотримання етичних норм. Одним із найбільш поширених є стандарт серії ISO 9001, який застосовується у медичних закладах по всьому світу. Він визначає вимоги до систем управління якістю, включаючи планування, контроль і постійне вдосконалення процесів, що має особливе значення для сфер із підвищеним рівнем ризику, таких як пластична хірургія.

Важливу роль у забезпеченні міжнародного визнання закладів естетичної хірургії відіграють також стандарти Joint Commission International (JCI). Вони охоплюють широке коло питань – від управління ризиками та контролю інфекцій до гарантій безпеки пацієнтів, належного інформування й забезпечення права на інформовану згоду. Дотримання стандартів JCI дозволяє суттєво знизити ймовірність ускладнень і підвищити рівень безпеки на всіх етапах хірургічного втручання [2].

Не менш важливими є європейські стандарти CEN, що висувають вимоги до кваліфікації медичного персоналу, ліцензування закладів і застосування медичних матеріалів. Зокрема, вони передбачають обов'язкову сертифікацію імплантів і препаратів, що гарантує їхню відповідність безпековим та нормативним вимогам [3].

Окрему групу становлять стандарти професійної підготовки та етичної практики, які розробляють такі організації, як Американська асоціація пластичних хірургів (ASPS) та Міжнародне товариство естетичної пластичної хірургії (ISAPS). Вони встановлюють вимоги до кваліфікації спеціалістів, акредитації закладів, організації післяопераційного догляду та захисту прав пацієнтів, формуючи комплексний підхід до безпечного й етичного надання послуг у сфері пластичної хірургії [4; 5].

Таким чином, міжнародні стандарти виступають не лише орієнтиром для підвищення безпеки й якості послуг у сфері естетичної хірургії, а й чинником, що безпосередньо впливає на формування професійного середовища. Їх упровадження створює підґрунтя для розвитку системи підготовки кадрів, посилення вимог до сертифікації та акредитації, а також підвищення довіри пацієнтів до медичних послуг. Це своєю чергою сприяє зростанню кількості сертифікованих спеціалістів та активізації медичного туризму, адже саме дотримання міжнародних протоколів і стандартів стає запорукою конкурентоспроможності країни на глобальному ринку естетичних послуг. Відтак, зростання попиту на пластичну хірургію у світі прямо пов'язане з підвищенням ролі міжнародних стандартів як механізму державного та професійного регулювання галузі.

За останні кілька років, у зв'язку з підвищенням обізнаності населення про можливість естетичної хірургії, її доступності та поширенням медичного туризму, кількість фахівців у цій сфері зростає. У країнах з розвинутою індустрією естетичних послуг, таких як США, Бразилія, Південна Корея та Європейський Союз, спостерігається помітне збільшення кількості сертифікованих хірургів, оскільки ці ринки підтримують високий попит на косметичні та реконструктивні операції [6].

Перспективи розвитку сфери естетичної хірургії в Україні безпосередньо пов'язані з удосконаленням механізмів державного регулювання, інтеграцією міжнародних стандартів і розбудовою професійного середовища. У післявоєнний період очікується зростання потреби у реконструктивних та відновних операціях для військовослужбовців і цивільного населення, що визначатиме соціальну значущість цієї галузі. Водночас підвищення ролі медичного туризму та інтеграція у світовий ринок вимагатимуть прозорих правил гри, чіткої сертифікації та ліцензування, а також створення умов для підготовки кваліфікованих кадрів. Розвиток цифрових технологій, телемедицини та інноваційних підходів у навчанні дозволить Україні не лише відповідати глобальним стандартам безпеки й якості, а й посилити конкурентні переваги.

### Список літератури

1. Краснова О. І., Плужнікова Т. В.. (2018). Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід № 7. С.46-48.
2. Joint Commission International (JCI). Home. URL: <https://www.jointcommissioninternational.org/>
3. European Committee for Standardization (CEN). Home. URL: <https://www.cencenelec.eu>
4. International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS). Home. URL: <https://www.isaps.org>
5. American Association of Plastic Surgeons (ASPS). Home. URL: <https://www.plasticsurgery.org/>
6. ISAPS international survey on aesthetic. Cosmetic procedures. Performed in 2023. URL: <https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/global-survey-2023-full-report-and-press-releases/>

## СУТНІСНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧАСИ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

**Титаренко Любов Миколаївна**

к.політ.н., доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Звернення до питань спрямованості публічного управління зумовлене протиріччями та випробуваннями в стані викликів війни (з одного боку), а з іншого – розвитком ефективності управління стосовно реалізації інститутами публічної служби стратегічних завдань в кризовий період. Варто зазначити, що публічне управління в умовах воєнного стану має характерні особливості та механізми розвитку. Вони потребують наукового осмислення, міждисциплінарних досліджень задля вироблення пропозицій щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії, а в повоєнний період забезпечення стійкості системи публічної влади в цілому. На сьогодні професійна публічна служба, як базова основа публічного управління, функціонує в умовах викликів війни і загроз повсякденного життя. Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 р. посилила пошук ефективності управлінських стратегій в напрямку соціально-гуманітарної безпеки, реалізації механізмів зниження ризиків та підвищення умов функціонування стабільності і життєздатності суспільства[1]. Потрібно окреслити стратегічну спрямованість публічного управління в стані сучасних викликів воєнного стану, спрогнозувати шляхи розв'язання ескалації руйнівного впливу війни на життєстійкість суспільства.

На сьогодні необхідно констатувати, що публічне адміністрування повинно утримувати баланс інтересів держави та інтересів громадян, територіальних, громадських утворень, соціальних спільнот, у сфері забезпечення державного управління, а в нинішній час, на жаль, війна продовжує руйнівний вплив на усі сфери життя. Тому надскладні виклики в суспільстві вимагають від працівників публічного сектору постійного оновлення засобів безпеки, підвищення механізмів стійкості та їх удосконалення.

Теоретичні основи управління під час викликів війни досліджували вітчизняні фахівці, звертаючись до наукових джерел Бакуменка В.Д., який акцентує увагу на методології державного управління в умовах кризових ситуацій. Автор наголошує на важливості стратегічного планування та адаптивності в умовах нестабільності [1]. Вітчизняні фахівці, розкриваючи компоненту соціальних цінностей публічного

управління в умовах викликів війни, звертаються до Гончарук Н.Т., Ситник Г.П. [5], приділяючи увагу психологічній підтримці населення в умовах військових конфліктів, акцентуючи на важливості міжсекторальної співпраці для подолання психологічних наслідків війни. Разом з тим, фактори стратегічної спрямованості публічного управління можна співвідносити з методами професійної спрямованості публічної служби, виокремлюючи співвідношення зі стійкістю суспільних інституцій і ментального здоров'я населення під час викликів війни. Це – відносно нове поняття, яке поки-що малодосліджене у вітчизняній науці державного управління[2,с.4].

Оскільки публічна служба забезпечує захист інтересів громадян і є багатоплановою системою, то успішне функціонування цієї системи вимагає не лише ефективної координації і співпраці між державними органами та структурами, але й постійного вдосконалення стратегічного управління, інституційної спроможності публічних службовців до професійного виконання завдань в умовах зростаючих загроз та викликів війни[1,с. 203]. Сумні реалії життя такі, що війна рф проти України створює безпрецедентні виклики, випробування для людей, вимагаючи від працівників органів публічної влади зниження рівня насильства з боку агресора. Використовується стратегічна спрямованість державного реагування, сутність якої полягає в забезпеченні скоординованої національної стратегії на державному, регіональному і локальних рівнях при взаємоузгодженому розподілу обов'язків нормативно-правового, інформаційного, морально-психологічного і ресурсного забезпечення. З боку держави необхідно постійно здійснювати співставлення загроз і небезпек із наявними ресурсами щодо управління ними. Проводиться всебічна деталізація прав, обов'язків, повноважень і відповідальності складових системи управління національною безпекою. Реалізуються механізми організації відповідної протидії, територіального захисту, збереження цілісності держави практичною реалізацією фортифікаційних споруд проти територіального вторгнення ворога. В часи сьогодення прогресивним кроком є визначення Президентом України порядку щорічного уточнення військовим та спеціальним органам державного управління пріоритетних завдань із забезпечення національної безпеки України. Передбачено й відповідні форми звітності про виконання зазначених завдань, які надаються в визначені терміни до Апарату РНБО України.

Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави, оперативно реагує на виклики, які постали перед нею[4,с.164]. Круглашов А.М., Сабадаш Н. В. та ін. [2], зосереджується на інноваційних підходах до управління у публічному секторі в контексті політики органів влади щодо захисту прав людини, ефективності функціонування інституцій публічної служби в динаміці суспільно-політичних випробувань війною. У роботах авторів підкреслюється професійна значимість інституційної стійкості публічної служби України в умовах військових загроз і безпекових викликів [1;2]. Наукові праці присвячені управлінню інституційної спрямованості публічної служби під час викликів війни, пропонують залучення кращого міжнародного досвіду. На модернізації публічної служби в системі вітчизняного державного управління робить акцент Г. А. Дмитренко в довоєнний період з імплементацією кращих міжнародних практик соціально-гуманітарного спрямування [3, с.21].

У відповідь на виклики, які стоять перед Україною, потребою є не лише забезпечення функціонування суспільства та збереження держави, але і серед низки стратегічних завдань постає необхідність підвищення професійної спрямованості адміністративних працівників в умовах військових дій. В кризових умовах російсько-української війни, стабільність та стійкість публічної служби пов'язані з підтримкою демократичних реформ в Україні, сприяння захисту людей на основі верховенства права та демократії від агресії ворога.

#### **Список літератури**

1. Комаровський В.В., Титаренко Л.М., Яценко В.А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. //

Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 201-209.

2. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2024. Вип. 2(166). С. 3-13.

3. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст : колект. монографія / [Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка]; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». - Київ : ДКС-Центр, 2020. - 511 с.

4. Титаренко Л.М, Яценко В.А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. ГО Асоц. дослідн. держ.упр., ГО Одес. ін-т соц. технол. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160-170. <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>

5. Ситник Г.П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека: курс лекцій / Г.П.Ситник. К: ТОВ САК Лтд., 2023. 92 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/fl1eb24e2-deff-4a31-ad06-9848419f8d2c.pdf>

## **МОВНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ПОСТКРИЗОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Холод Марія Володимирівна**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

викладач кафедри суспільно-гуманітарних наук

Одеський державний аграрного університет

м. Одеса, Україна

Законодавчою основою сучасної мовної політики України є Стаття 10 Конституції України та Закон «Про забезпечення функціонування української мови як державної», ухвалений у 2019 році [15]. Цей нормативно-правовий акт остаточно закріпив статус української мови як єдиної державної, визначивши її невіддільним елементом конституційного ладу та фактором єдності й національної безпеки. Закон встановив обов'язковість її використання у ключових публічних сферах, зокрема в органах державної влади та місцевого самоврядування, в освітньому процесі, у сфері послуг, медіа та культури [16]. Водночас сфера приватного спілкування та релігійних обрядів залишається поза його регулюванням, що відповідає демократичним принципам. Для забезпечення виконання норм закону було створено нові інституції: Уповноваженого із захисту державної мови та Національну комісію зі стандартів державної мови [15].

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році стало потужним каталізатором тектонічних змін у мовній свідомості українців, значно прискоривши процеси, закладені законом [20]. Соціологічні дослідження фіксують безпрецедентний соціолінгвістичний зсув. Кількість громадян, які вважають українську мову рідною, зростає з 57% у 2012 році до 76% у 2022 році, тоді як частка російської мови за той самий період скоротилася з 42% до 20% [21]. Переважна більшість опитаних — 83% — висловилися за те, що українська має бути єдиною державною мовою, що свідчить про формування стійкого суспільного консенсусу з цього питання [22]. Важливо, що цей перехід для мільйонів громадян, особливо на півдні та сході України, став свідомим актом громадянського спротиву та утвердження власної ідентичності, відмежування від агресора [3].

Таким чином, війна фундаментально перекодувала саме поняття «мовної ідентичності» в Україні. Якщо раніше мовне питання часто експлуатувалося у внутрішньополітичній боротьбі, зокрема проросійськими силами [8], то російська агресія, виправдана, серед іншого, наративом про «захист російськомовних», повністю його

дискредитувала [18]. У відповідь українське суспільство, включно з мільйонами російськомовних громадян, почало масово відмовлятися від російської мови як мови агресора. Вибір української мови перетворився з переважно етнокультурного маркера на першочергово громадянсько-політичний та безпековий. Він став публічною демонстрацією лояльності до української держави та відмежування від «руського мира». Мова перетворилася на інструмент самоідентифікації в рамках бінарної опозиції «свій/чужий», де «свій» означає приналежність до української політичної нації, незалежно від етнічного походження, створюючи унікальну основу для національної згуртованості.

Досвід країн ЄС у сфері мовної політики є надзвичайно різноманітним, оскільки кожна модель є відповіддю на унікальні історичні виклики. Для України найбільш релевантними є три підходи: модель примирення, модель управління багатоманітністю та модель безпеки.

Іспанська модель народилася в умовах переходу до демократії після падіння диктатури Франко (1939–1975), яка жорстко придушувала регіональні мови та ідентичності, зокрема каталонську, баскську та галісійську [20]. Розв'язання національно-територіальної проблеми було ключовою умовою для запобігання дезінтеграції країни та утвердження демократії [4]. Основою нової політики стала децентралізація та визнання мовного розмаїття. Конституція 1978 року встановила кастильську (іспанську) мову як офіційну для всієї держави, зобов'язуючи всіх громадян її знати, але водночас надала співофіційний статус іншим мовам у відповідних автономних спільнотах. Через ухвалення законів про мовну нормалізацію регіональні мови повернулися в освіту, адміністрацію та медіа, що сприяло демократичній консолідації та соціальній згуртованості [20].

Модель управління багатоманітністю (Швейцарія та Бельгія) базується на суворому принципі територіальності, за яким мовні права індивіда гарантуються не на всій території країни, а в межах чітко визначених мовних регіонів [10]. Однак реалізація цього принципу призвела до різних результатів. У Швейцарії, де існують чотири національні мови (німецька, французька, італійська та ретороманська), модель виявилася надзвичайно стабільною. Мовна політика значною мірою делегована на рівень кантонів. Громадянин, переїжджаючи до іншомовного кантону, зобов'язаний інтегруватися в його мовне середовище, зокрема, вивчити місцеву мову для отримання роботи чи повноцінної участі в житті громади [14]. Стабільність системи забезпечується взаємною повагою до мовних кордонів та розвиненою культурою співпраці між кантонами [20].

У Бельгії, навпаки, цей принцип став результатом тривалого і гострого конфлікту між фламандською та французькою спільнотами, що призвело до федералізації країни [2]. Створені мовні спільноти мають власні інституції, що відповідають за культуру та освіту. Це призвело до значного інституційного паралелізму та слабкої взаємодії між громадами, які, за влучним висловом, «живуть поряд, проте зовсім не разом» [10].

Модель країн Балтії (Литви, Латвії та Естонії) сформувалася в контексті відновлення незалежності після радянської окупації. Цей період супроводжувався масштабною русифікацією та цілеспрямованою зміною демографічного складу населення, що створило реальні загрози для національної ідентичності [18]. Тому ключовим принципом їхньої мовної політики стало відновлення статусу титульних мов як єдиних державних та основи національного суверенітету. Мовна політика розглядається передусім як інструмент деколонізації та протидії гібридному впливу Росії, яка намагається використати російськомовні меншини для дестабілізації [18]. Інструментами цієї політики стали жорсткі вимоги до знання державної мови для отримання громадянства, а також для працівників у публічному секторі та сфері послуг. Для нагляду за виконанням законодавства були створені спеціалізовані органи, як-от Мовна інспекція в Естонії [12]. Ця політика зміцнила національну ідентичність, проте інтеграція значної частини російськомовного населення залишається складним викликом [13]. Для наочного порівняння цих підходів доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1).

Аналіз європейського досвіду показує, що успіх мовної політики полягає не у виборі однієї «ідеальної» моделі, а в їх правильному поєднанні та послідовному застосуванні відповідно до історичного контексту та стратегічних цілей. Для України доцільно розробити гібридну, двофазну стратегію.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей мовної політики в країнах ЄС

| Параметр               | Модель примирення (Іспанія)                                                   | Модель управління багатоманітністю (Швейцарія)                                | Модель безпеки (Країни Балтії)                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Історичний контекст    | Пост-диктаторський перехід, загроза сепаратизму.                              | Довготривала історія багатомовної конфедерації.                               | Пост-радянська деколонізація, зовнішня загроза.                              |
| Ключовий принцип       | Асиметрична автономія, співофіційний статус мов.                              | Суворий територіальний принцип, рівність мов на федеральному рівні.           | Утвердження єдиної державної мови як основи суверенітету.                    |
| Основні інструменти    | Конституція 1978 р., статuti автономій, закони про мовну нормалізацію.        | Федеральна конституція, законодавство кантонів.                               | Закони про державну мову, вимоги до громадянства, мовні інспекції.           |
| Вплив на згуртованість | Сприяв демократичній консолідації, але регіональна напруженість зберігається. | Високий рівень стабільності та згуртованості через повагу до мовних кордонів. | Зміцнив національну ідентичність, але інтеграція меншин є складним процесом. |

На поточному етапі, в умовах триваючої війни та екзистенційної загрози з боку Росії, досвід країн Балтії є найбільш релевантним для України [18]. Мовна політика має залишатися інструментом захисту національного суверенітету та деколонізації. Рекомендується продовжувати послідовну імплементацію Закону 2019 року, забезпечуючи реальне домінування української мови в усіх публічних сферах. Необхідно посилювати інституційну спроможність Уповноваженого із захисту державної мови та Національної комісії зі стандартів. Досвід естонської Мовної інспекції [12] може бути корисним не стільки як карального, скільки як моніторингового та методичного органу, що допомагає державним установам та бізнесу виконувати мовне законодавство.

У середньо- та довгостроковій перспективі, на шляху до повноправного членства в ЄС, Україна має продемонструвати відданість європейським цінностям, зокрема захисту прав меншин. Однак політика щодо різних мов не може бути однаковою. Необхідно розробити чітку диференціацію між мовою держави-агресора та мовами корінних народів (насамперед кримськотатарською) і національних меншин, які є офіційними мовами ЄС (угорська, румунська, польська тощо). Щодо останніх, доцільно застосувати елементи іспанської моделі: сприяння їхньому розвитку в місцях компактного проживання через освітні та культурні програми, створення медіа та підтримку громадських ініціатив. Такий підхід дозволить зняти потенційну напругу у відносинах із країнами-сусідами, посилить соціальну згуртованість на регіональному рівні та продемонструє відповідність України європейським стандартам.

Кінцевою метою мовної політики є не культурна асиміляція, а формування згуртованої та стійкої політичної нації. У цій нації володіння державною мовою є



обов'язковою умовою громадянства та спільною цінністю, що об'єднує всіх громадян незалежно від їхнього походження, але не заперечує приватного вжитку інших мов чи збереження культурної спадщини. Для цього необхідно розвивати загальнонаціональні програми з популяризації та вивчення української мови, орієнтовані на доросле населення, особливо на мешканців деокупованих територій. Важливо позиціонувати українську мову не як інструмент обмеження, а як «мову можливостей» - ключ до якісної освіти, успішної кар'єри, доступу до сучасного культурного продукту та повноцінної участі в суспільно-політичному житті країни.

Мовна політика є потужним, але водночас делікатним інструментом соціальної інженерії. Її ефективність безпосередньо залежить від урахування унікального історичного контексту, суспільних настроїв та довгострокових стратегічних цілей держави. Досвід Європейського Союзу демонструє відсутність універсального рецепта, натомість пропонуючи набір принципів та інструментів, які Україна може і повинна адаптувати до власних безпрецедентних викликів. Для посткризової України збалансована мовна політика має стати одним із наріжних каменів соціальної згуртованості та національної стійкості. Вона повинна поєднувати рішуче й послідовне утвердження державної української мови як основи національної єдності та безпеки з інклюзивним, диференційованим та європейським підходом до мовного розмаїття. Перший компонент (безпековий) є життєво необхідним для виживання держави в умовах війни, другий (інтеграційний) - для її успішного розвитку як частини європейської спільноти. Такий гібридний підхід дозволить перетворити мовне питання з потенційного джерела конфлікту на потужний ресурс для побудови сильного, демократичного та згуртованого суспільства.

#### Список літератури

1. Аналітична довідка щодо закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної». *United Nations in Ukraine*. URL: <https://ukraine.un.org/en/download/34205/78513>
2. *Бельгія – 20 років політичної двомовності*. Zbruc. 2013. URL: <https://zbruc.eu/node/10110>
3. Війна і мова: вплив російського вторгнення на ставлення українців до чинників ідентичності. Хмельницький національний університет. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/3c962cd8-31df-42dd-b58a-2e0d24288f50>
4. Годлевська В. Ю. Демократизація Іспанії та розв'язання проблеми національно-територіальної організації держави. *Наукові праці: Історія*. 2008. Т. 94, вип. 81.
5. Двомовне співіснування в Бельгії: «штучна» країна, реальні проблеми. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/1182238.html>
6. 3 16 січня 2021 року державна мова обов'язкова у сфері надання усіх освітніх послуг. *Уповноважений із захисту державної мови*. 2021. URL: <https://eo.gov.ua/z-16-sichnia-2021-roku-derzhavna-mova-obov-iazkova-u-sferi-nadannia-usikh-osvitnikh-poslulh/2021/01/16/>
7. Кулик В. Мовна політика в багатомовних країнах. Закордонний досвід та його придатність для України. Київ : Дух і Літера, 2021.
8. Макарець Ю. С. Державна мовна політика незалежної України. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2019. Вип. 68.
9. Мельник І. Двадцять років бельгійської федерації. Zbruc. 2013. URL: <https://zbruc.eu/node/10110>
10. Мова та суспільство: сучасна мовна політика в Україні. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. 2024. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/mova-ta-suspilstvo-suchasna-movna-polityka-v-ukrayini/>
11. Мови меншин: з якими проблемами стикаються в Литві, Латвії та Білорусі? *Language policy*. 2015. URL: <https://language-policy.info/2015/12/movy-menshyn-z-yakymy-problemamy-stykayutsya-v-lytvi-latviji-ta-bilorusi/>

12. Мовна інспекція (Естонія). *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Мовна\\_інспекція\\_\(Естонія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Мовна_інспекція_(Естонія))
13. «Мовна політика» як явище і категорія. *Політичне життя*. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/8849>
14. Політична система - Кантон Берн. *Hallo Bern*. URL: <https://www.hallo-bern.ch/uk/canton-of-bern/politychna-systema>
15. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>
16. Російський слід у державах Балтії: як Москва намагається контролювати балтійський регіон. *ADASTRA*. URL: <https://adastra.org.ua/blog/rosijskij-slid-u-derzhavah-baltiyyi-yak-moskva-namagayetsya-kontrolyuvati-baltiyskij-region>
17. Російськомовні в країнах Балтії: загроза безпеці чи союзники Заходу? *StopFake*. 2023. URL: <https://www.stopfake.org/uk/rosijskomovni-v-krayinah-baltiyyi-zagroza-bezpetsi-chi-soyuzniki-zahodu/>
18. Савойська С. В. Основні наукові підходи щодо осмислення моделі мовної політики як політологічного концепту. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2021. № 5.
19. Українська мова під час війни: ключові тенденції розвитку. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/ukrayinska-mova-pid-chas-viyny-klyuchovi-tendentsiyi-rozvytku>
20. Федеральна конституція Швейцарської конфедерації. *DiText*. URL: <https://www.ditext.com/swiss/constitution.html>
21. Чув дзвін, та не знає, де він: чому недоречно порівнювати Україну зі Швейцарією. *Мовити*. URL: <https://movyty.com.ua/chuv-dzvin-ta-ne-znaie-de-vin/>
22. Що таке згуртованість суспільства та як її вимірювати. *Центр соціальних інновацій*. 2020. URL: <https://www.csi.org.ua/news/shho-take-zgurtovanist-suspilstva-ta-yak-yi-vymiryuvaty/>

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ІНСТИТУЦІЙНІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ

**Яценко Володимир Архипович**

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

**Комаровський Іван Вікторович**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

старший викладач кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

М. Одеса, Україна

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я формує нову парадигму публічної політики, в якій технологічні інновації тісно переплітаються з управлінськими, соціальними та етичними викликами. В Україні цей процес відбувається на тлі війни, що суттєво ускладнює функціонування інституцій, посилює ризики для інформаційної безпеки та поглиблює соціальну вразливість. Водночас саме за таких умов потреба у формуванні адаптивної моделі публічного управління, здатної забезпечити стійкість і довіру громадян, є актуальною [1].

Завдання полягає у виявленні ключових проблем цифровізації медичної сфери, аналізі міжнародного досвіду та виробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення

публічної політики в Україні. Дослідження показало, що основні труднощі цифрової трансформації полягають у суперечності між традиційними та цифровими моделями управління, недостатній прозорості комунікацій між державними інституціями, медичними установами та пацієнтами, цифровій нерівності, яка обмежує доступ вразливих груп до сервісів, слабкій координації між державними та приватними суб'єктами у сфері eHealth, а також у загрозах кібербезпеки та нестачі підготовлених кадрів [2; 3; 4]. Усе це посилюється воєнними умовами, коли руйнується інфраструктура, зростає обсяг внутрішнього переміщення населення, а також, в окремих регіонах, обмежується доступ до сучасних технологій і якісного зв'язку.

Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифровізація охорони здоров'я ґрунтується на прозорості, кіберстійкості, соціальній інклюзії та широкій участі громадськості. Ефективні цифрові трансформації в цій сфері розглядаються не лише як технологічне оновлення системи управління, а як інструмент зміцнення довіри між державою, медичною спільнотою та громадянами. У країнах Європейського Союзу реалізуються різні організаційно-правові та управлінські моделі цифрового розвитку охорони здоров'я, проте їх об'єднує спільний принцип – забезпечення суспільної довіри до цифрових рішень і гарантування прав людини у сфері захисту персональних даних.

У Швеції цифровізація системи охорони здоров'я спирається на концепцію «відкритих даних» і повну прозорість медичних процесів, що супроводжується високими стандартами захисту інформації та прав пацієнтів. Данія є взірцем соціально орієнтованого підходу, де цифрові сервіси охорони здоров'я розробляються з урахуванням принципу доступності для всіх громадян, незалежно від віку, соціального статусу чи рівня цифрових навичок. У Німеччині цифрова трансформація галузі поєднує високий рівень правового регулювання із розвинутою системою кібербезпеки – створено спеціальні інституції, відповідальні за аудит цифрових медичних платформ і контроль безпеки даних пацієнтів. Франція, у свою чергу, реалізує національну дорожню карту цифрового здоров'я, у центрі якої знаходиться електронна медична картка «Mon espace santé», що забезпечує інтеграцію інформації про пацієнта та сприяє персоналізації медичних послуг [5; 6; 7].

Порівняльний аналіз зазначених практик дає підстави стверджувати, що кожна з моделей відображає поєднання технологічних інновацій із етичними, правовими та соціальними засадами публічного управління. Їхня адаптація в Україні можлива за умови урахування національних викликів – фрагментованості інформаційних систем, недостатнього рівня цифрової грамотності населення, потреби у формуванні культури довіри до державних цифрових сервісів та забезпеченні стійкості кіберінфраструктури охорони здоров'я. З урахуванням цих чинників міжнародний досвід може стати базою для розроблення цілісної державної політики цифрового здоров'я, спрямованої на підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості взаємодії та якості медичних послуг.

В українському контексті процес цифровізації регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких Концепція розвитку електронної охорони здоров'я (розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р та оновлення від 6 вересня 2024 р. № 857-р), Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX та інші документи [2; 3; 4]. Попри те що система eHealth охоплює понад 35 мільйонів пацієнтів і тисячі медичних працівників, вона залишається фрагментованою та недостатньо інтегрованою з іншими державними інформаційними ресурсами. Воєнні реалії лише загострюють ці проблеми, висувуючи додаткові вимоги до стійкості інфраструктури, ефективності комунікацій та рівності доступу.

Ключовим чинником успішної цифровізації є гармонійне поєднання технологічних інновацій з інституційними реформами та розвитком стратегічних комунікацій. Цифрова трансформація у сфері охорони здоров'я не може обмежуватися впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, адже її ефективність визначається здатністю держави створити цілісну систему управління змінами, у якій цифрові рішення

узгоджуються з оновленими моделями публічного управління, нормативно-правовим забезпеченням і структурою взаємодії між усіма зацікавленими сторонами – державними інституціями, медичними установами, громадянами та бізнесом.

Важливим завданням сучасної державної політики стає формування публічної політики цифрової інклюзії, спрямованої на забезпечення рівного доступу до цифрових послуг у сфері охорони здоров'я. Йдеться не лише про розвиток інфраструктури, а передусім про підвищення рівня цифрової компетентності серед медичного персоналу, представників місцевих громад, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення. Саме розвиток цифрових навичок цих категорій громадян забезпечує реальне включення населення у процеси прийняття управлінських рішень, підвищує рівень довіри до державних електронних сервісів і сприяє формуванню культури відповідального користування цифровими ресурсами у сфері охорони здоров'я.

Необхідною передумовою ефективної цифровізації виступає також створення єдиної національної платформи кризових комунікацій у сфері охорони здоров'я, здатної забезпечувати швидкий обмін перевіреною інформацією між медичними закладами, органами влади, засобами масової інформації та громадянами. Така платформа має виконувати функції системи раннього попередження, координації дій у надзвичайних ситуаціях (епідеміях, гуманітарних або техногенних кризах), а також протидії дезінформації та панічним настроям у суспільстві. Вона повинна базуватися на принципах відкритості, достовірності, оперативності та захищеності даних, інтегруючись із національними й міжнародними системами моніторингу стану громадського здоров'я.

Окремого значення набуває забезпечення кіберстійкості медичних установ, оскільки зростання цифрової залежності створює нові ризики порушення конфіденційності даних пацієнтів, кібератак на медичні бази та блокування критично важливих сервісів. Кіберстійкість у цьому контексті охоплює комплекс технічних, організаційних та управлінських заходів: використання захищених каналів зв'язку для передавання медичних даних, запровадження багатофакторної автентифікації користувачів, періодичне оновлення протоколів шифрування, проведення регулярних аудитів інформаційної безпеки, а також підготовку персоналу до реагування на інциденти кіберзагроз [5].

Таким чином, успішна цифровізація охорони здоров'я має розглядатися як багатовимірний процес, у якому технологічний прогрес поєднується з розвитком інституційної спроможності держави, формуванням цифрової культури громадян, етичними стандартами роботи з персональними даними та забезпеченням інформаційної безпеки на всіх рівнях публічного управління. Актуальною є потреба у формуванні сталих інституційних механізмів міжсекторальної співпраці між державними органами, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови поєднання технічних інновацій із соціальною справедливістю та етичною відповідальністю, а також гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, серед яких HL7 FHIR, ISO/IEC 27001 та GDPR [6, 7]. У підсумку можна зробити висновок, що цифрова трансформація охорони здоров'я в Україні не обмежується технологічною модернізацією, а є комплексним політико-управлінським процесом, у якому особливе значення мають прозорість, інклюзивність, комунікаційна відкритість і захист прав пацієнтів. В умовах війни та післявоєнної відбудови саме ці чинники визначатимуть довіру суспільства до держави та ефективність публічної політики. Україна здатна сформувати стійку цифрову модель охорони здоров'я, якщо зможе поєднати власний досвід із найкращими європейськими практиками та забезпечити баланс між технологічними інноваціями, управлінською ефективністю й гуманістичними цінностями.

#### **Список літератури**

1. Malakhov K. S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Definitions, Standards, and Legislative Revisions // International Journal of Telerehabilitation. 2023. Vol. 15, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.5195/ijt.2023.6599>.

2. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-p>.
3. Про внесення змін до Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.09.2024 № 857-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/857-2024-p>.
4. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>.
5. Руденко Є., Шапран О., Махно Є. Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України // Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. № 2. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-9>.
6. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>.
7. Digital Health Roadmap 2023–2027 (France) // Ministry of Solidarity and Health, France. URL: <https://digitalhealthuptake.eu/radar-repository/digital-health-roadmap-2023-2027-france/>.

### **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Problematic issues of the organization of governance at the territorial level in the conditions of special governance modes and recovery of Ukraine

### **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Бевза Олександр Олександрович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Маліновська Ольга Ярославівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

З початком загарбницької війни росії проти України особливо значущу роль відіграє успішно проведена раніше реформа децентралізації, яка надала органам місцевого самоврядування більше ресурсів та повноважень. Це дозволило територіальним громадам виступити основними суб'єктами координації та виконання рішень органів центральної влади, що допомогло зберегти ефективне функціонування державного апарату. Адже за принципом субсидіарності, ті питання, що можуть бути вирішені на місцевому рівні, не мають вирішуватися на вищих рівнях влади.

Наприклад, ще до початку війни багато муніципалітетів, маючи в розпорядженні відповідні фінансові та інші ресурси, самостійно взялися створювати підрозділи територіальної оборони на районних та обласних рівнях, до того ж здійснювали підготовку відповідних служб до можливого виникнення надзвичайних ситуацій. Вже після початку військових дій більшість громад змогли вдало мобілізувати додатково необхідні ресурси для подолання викликів та зберегли певну автономію, хоча все ж таки з проголошенням воєнного стану деякі функції були передані утвореним на місцях військовим адміністраціям, що було вимушеним кроком для збереження директивності управління.

Необхідність мобілізувати необхідні ресурси та можливості для оборони держави, а також військові дії безпосередньо, спричинили ряд викликів для нормального функціонування місцевих органів влади та територіальних громад загалом.

По-перше, це руйнування необхідної для функціонування громади інфраструктури та житлового фонду. Станом на 2025 р. відомо про: 4139 закладів освіти, що постраждали внаслідок війни, з них майже 400 повністю зруйновані та відновленню не підлягають; 2300 пошкоджених медичних об'єктів, які є складовими майже 800 профільних закладів охорони здоров'я; загалом зруйнованої інфраструктури на 170 млрд. дол [7; 8; 9].

Це передусім ускладнює, а в деяких випадках й унеможливорює надання базових адміністративних та споживчих послуг населенню, негативно відображається на економічній та безпековій ситуаціях у громадах. До прикладу, за даними Херсонської ОВА у понад 120 населених пунктах області, що пережили окупацію чи знаходяться під постійними обстрілами взагалі не здійснюється будь-яка економічна діяльність, що

фактично спричиняє відсутність власних бюджетних коштів в громадах та повну залежність їх від базових дотацій з державного бюджету.

По-друге, масове переміщення населення та бізнесу до більш безпечних тилкових регіонів. Це позначилося на дестабілізації насамперед економічної ситуації в громадах та наповненні місцевих бюджетів. До прикладу, від початку війни відомо про майже 5 млн. внутрішньо переміщених осіб та близько 19 тисяч різних форм бізнесу, що перемістився подалі від війни (лише на Львівщину було переміщено близько 1000 різноманітного бізнесу) [6]. Проте, варто зазначити, що релокація не однозначно впливає на місцеві бюджети: в тилкових та більш спокійних громадах переміщені виробництва навпаки значно збільшили місцеві бюджети. Наприклад, за показниками 2024 р., Дніпропетровська, Львівська та Вінницька області є лідерами за реверсними дотаціями, а бюджети самих обласних центрів мають більше наповнення ніж до війни [2].

Також додала навантаження енергетична криза, що змусило громади активно впроваджувати використання альтернативних джерел енергії у власну енергосистему чи принаймні забезпечити ними критичну та виробничу інфраструктуру. Це дозволило певною мірою забезпечити енергетичну автономність адміністративно-територіальної одиниці від загальної енергосистеми та підвищити стійкість громад.

Щоб подолати виклики щодо великої кількості внутрішньо переміщених осіб, то місцевим органам влади потрібно розробити стратегію інтеграції цих громадян в економічне та соціальне життя громади, але це має бути не лише забезпечення базовими послугами як-то освіта чи медицина, а повноцінне входження їх у життєдіяльність громади. Натомість в більшості громад всі заходи щодо таких громадян націлені скоріше на тимчасовий характер з розрахунком на те, що вимушено переміщені особи залишать територію громади одразу після стабілізації військово-політичної ситуації. До прикладу, за даними опитування проєкту DECIDE, лише 13% ВПО почувають себе інтегрованими в життя громади, натомість 80% почуваються не інтегрованими зовсім, або лиш частково. До того ж лише 11% опитаних бажають залишитися в громаді навіть після закінчення війни, натомість 70% бажають повернутися як тільки безпекова ситуація дозволить [6].

Це створює одразу декілька викликів для громад, що приймають ВПО, зокрема: додаткове навантаження на соціальні служби та інфраструктуру, яка й без того страждає від енергетичних проблем та постійних обстрілів; невизначеність щодо тривалості перебування цих осіб в громаді. Це ускладнює повноцінне залучення їх можливостей для розвитку місцевої економіки.

Тому ефективне використання людських ресурсів є вагомим фактором розвитку місцевої економіки. Багато ВПО мають різні навички та досвід ведення господарської діяльності, які можуть бути корисними для вже існуючих підприємств та установ на території громади. Приміром, місцева влада може створювати своєрідні бази даних професійних умінь переміщених осіб, де ці громадяни та зацікавлені роботодавці будуть комунікувати, що сприятиме їх працевлаштуванню та входженню в громаду як повноцінних учасників соціально-економічного життя [1, с. 163-165].

Приміром, потрібно забезпечити функціонування своєрідних консультаційних центрів, де вимушено переміщені особи зможуть отримати кваліфіковану допомогу від спеціалістів у різних сферах. Також це можуть бути програми підвищення кваліфікації чи перепідготовки саме до потреб місцевих підприємств, підтримання ініціатив цих осіб чи програми щодо забезпечення їх постійним житлом. Приміром, від 28 липня 2025 р., у Львові розпочав роботу координаційний центр підтримки внутрішньо переміщених осіб з Херсонщини «Вільні разом», де надають юридичні та психологічні консультації [10].

Щоб зменшити негативний вплив від релокації на підприємства та бізнес загалом, місцевим органам влади потрібно створити сприятливе середовище для функціонування та відкриття різних форм бізнесу, подібно до фінансової програми з боку уряду, що здійснюється за підтримки ЄБРР задля підтримки таких підприємств сумою до 30 тис. євро, щоб покрити витрати пов'язані із переміщенням [4].

Зі сторони територіальних громад це можуть бути зони загального зниження податків або без оподаткування, пільгові умови оренди майна, що знаходиться у комунальній власності. Проте це не повинно відбуватися лиш за кошти місцевих бюджетів, оскільки муніципалітети мають менше фінансових та інших ресурсів ніж держава на макрорівні. Також важливо надавати фахову консультаційну підтримку підприємцям, особливо на початку їх економічної діяльності, допомагати брати участь в міжнародних грантових програмах, особливо якщо це суспільно важливі для громади підприємства, які здатні забезпечити її відповідними споживчими товарами та послугами. Доцільно запровадити певне спрощення адміністративних процедур на реєстрацію нових форм господарювання. Все це дозволить створити сприятливе економічне середовище та стимулювати господарську діяльність на території громади, що, в свою чергу, забезпечить основи для сталого розвитку муніципалітету у післявоєнний період [1, с. 164-166].

До прикладу, за ініціативи Міністерства економіки, в Луцькій міській територіальній громаді запропонували використати незадіяні виробничі потужності колишніх державних підприємств для переміщених, що дозволить зменшити витрати на оренду виробничих площ та побудову інфраструктури для початку діяльності [3].

Наступним важливим чинником є залучення інвестицій. В умовах війни це є досить складним, проте реалістичним процесом. Місцевим органам влади слід розробити інвестиційні паспорти громад, налагодити комунікації з внутрішніми та зовнішніми потенційними інвесторами, впровадити механізми публічно-приватного партнерства. Але варто дотримуватися балансу між стимулюванням економічного розвитку громади та забезпеченням потреб населення в умовах нестачі необхідних ресурсів. Це вимагає продуманого планування місцевого бюджету, навіть в умовах постійної невизначеності, раціональної видаткової політики, адже першими мають фінансуватися релевантні для громадян на громади проєкти [1, с. 165].

Ще важливою необхідністю, пов'язаною саме із війною, є облаштування надійних укриттів для захисту мешканців, систематичне навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях, а також, безумовно, підтримка створених на початку формувань територіальної оборони. Також місцевим органам влади необхідно ефективно співпрацювати з правоохоронними органами, щоб запобігти від мародерства пошкоджене обстрілами майно та підтримувати належний рівень громадського порядку. Це сприятиме позитивному ставленні жителів громади до дій та рішень місцевих органів влади, та підвищенню рівня громадської активності та залучення, приміром, переміщених осіб до функціонування муніципалітету [1, с. 166-167].

Отже, саме існування в Україні системи децентралізації та місцевого самоврядування стало одним із головних елементів стійкості держави на початку вторгнення росії. Громади та органи влади на місцях, в межах законодавства та власних можливостей ефективно боролися із новими викликами, шляхом створення ТРО чи підготовки інфраструктури регіону до можливих військових дій. Для подолання демографічних викликів органи місцевого самоврядування почали активно розробляти стратегії підтримки та інтеграції вимушено переміщених осіб до соціально-економічного життя громади задля стимулювання людей жити в громаді на постійній основі. Для підтримки переміщених підприємств та посилення безпеки громадян місцева влада намагалася створювати сприятливе економічне середовище для ведення бізнесу, розбудовувати систему захисту населення, посилювати енергонезалежність від загальнодержавної системи та переводити важливі виробництва та цивільну інфраструктуру на інші джерела живлення, зокрема відновлювальні. На даний час стало очевидним, що саме ефективна взаємодія громадськості, бізнесу з органами місцевої влади, а потім комунікація місцевих голів з центральними органами влади забезпечує успішний стійкий розвиток громад, допомагає подолати кризові явища, що виникли внаслідок війни та позитивно впливає на соціально-економічне становище України в складний військовий час.



### Список літератури

1. Сергій Швидюк. Роль місцевого самоврядування в підвищенні стійкості громад в умовах війни. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 6-7 червня 2024 р.). – *Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції ЄС - Східне партнерство: майбутні шляхи активізації спільних ініціатив академічних та національних спільнот в Україні*. 2024. Т. 1, № 1. С. 160–168.
2. Катерина Березюк. Куди завела фінансова децентралізація. Громадський рух «Чесно». URL: <https://www.chesno.org/post/6460/> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Як відновити місцеве самоврядування від наслідків війни - колонка експертів. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/en/news/15323> (дата звернення: 07.09.2025).
4. Компенсація витрат із релокації для виробничих підприємств. Дія. Бізнес Старт. URL: <https://business.dia.gov.ua/news/kompensatsiia-vytrat-iz-relokatsii-dlia-vyrobnychikh-pidpriemstv> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО: статистика за областями. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe-1729603384.html> (дата звернення: 07.09.2025).
6. Стратегічне планування інтеграції ВПО у громади. *Швейцарсько-український проєкт децентралізації для розвитку демократичної освіти*. 2025. С. 8–17. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/04/100425\\_Вебінар.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/04/100425_Вебінар.pdf) (дата звернення: 07.09.2025).
7. Масштаби руйнування закладів освіти. Освіта під загрозою. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 07.09.2025).
8. Втрати медичної інфраструктури через війну: понад 2300 об'єктів медзакладів пошкоджені або зруйновані. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vtraty-medychnoi-infrastruktury-cherez-viinu-ponad-2300-objektiv-medzakladiv-poshkodzeni-abo-zruinovani> (дата звернення: 07.09.2025).
9. Колісніченко В. Прямі збитки інфраструктури України від війни сягнули \$170 млрд – KSE. GMK. URL: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Департамент соціального захисту населення. «Вільні разом»: у Львові відкрили центр підтримки ВПО з Херсонщини. Львівська обласна військова адміністрація. URL: <https://loda.gov.ua/news/143140> (дата звернення: 07.09.2025).

### FUNCTIONING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

#### Voznenko Leonid

Postgraduate student of the Department of Political Theories

National University «Odesa Law Academy»

deputy, member of the Standing Committee on Land Relations and Administrative-Territorial Organization  
Odesa District Council

Odesa, Ukraine

Martial law in Ukraine is defined by the Constitution and the legislation of the country. Under martial law in Ukraine, local self-government bodies, such as village, settlement, city, district and regional councils, together with their executive bodies, continue to exercise their powers defined by the Law of Ukraine “About local self-government in Ukraine” [1]. They retain their role in resolving issues related to local development, management, social policy and other

aspects of local self-government. These bodies continue to interact with the community, make decisions and implement measures to maintain public order and ensure living comfort in the territory they serve. At the same time, there is a need to adapt the activities of local self-government bodies to the specifics of martial law, in particular in the areas of security, defense and humanitarian aid. Ensuring openness, transparency and public participation in decision-making, even in the difficult conditions of martial law, remains an equally important aspect. Despite the need to implement additional security measures and restrictions, the principle of local self-government is maintained in accordance with current legislation.

Local governments at all levels interact with military command and administrations, and also coordinate the implementation of certain powers as needed, such as the compulsory alienation of property. Additionally, they may receive special tasks related to the implementation of martial law measures, if such a decision is made by the President. Such measures may include the performance of additional functions or the assignment of specific tasks aimed at ensuring security and the effective conduct of defense operations.

According to the Law of Ukraine “On the Legal Regime of Martial Law” [2], under certain conditions, the possibility of terminating the functioning of local governments is provided for. There are three scenarios under which this is possible.

1. In the context of regulatory changes, the first case involves the adoption of a separate law by the Verkhovna Rada of Ukraine, which is a relatively new possibility introduced into the Law [2] in 2018.

2. The second scenario applies exclusively to district and regional councils. Their powers may be terminated if the deputies do not convene sessions within the established deadlines.

Regarding sessions of local self-government bodies, they must be convened at least once a quarter, and regarding issues of land allocation and obtaining permits for economic activity - at least once a month.

Under martial law, appropriate military administrations are formed (regional, and in some cases district, city, settlement, village).

3. The third scenario applies only to communities of cities, settlements and villages. The powers of local self-government bodies in settlements may be suspended in cases where they fail to fulfill their duties. The reasons may be different, such as actual self-dissolution, self-removal, or simply failure to fulfill their powers.

Military administrations can be established both in a specific community and in several communities. It is difficult to obtain grounds for terminating the powers of local self-government bodies. If the head of the local council or deputies of the local council act in accordance with the laws and do not violate them, it is impossible to dissolve such a council without grounds. However, such a situation may arise in the event of the occupation of a territorial community, district or region. In this case, deputies may take the initiative of self-dissolution, ignoring the work of the council. The President, in turn, may establish a military administration if circumstances and tactical necessity require it.

In the event that local self-government bodies (village, settlement, city councils and/or their executive bodies) cannot or do not exercise their powers in accordance with the Constitution and laws of Ukraine, the Law of Ukraine “About local self-government in Ukraine” provides for the establishment of temporary state bodies - military administrations of settlements in the territories of territorial communities. In the event of armed aggression, these administrations exercise the powers delegated to local self-government bodies in accordance with the Law of Ukraine «About local self-government in Ukraine».

In general, the idea of liquidating local government bodies is currently unfounded, little discussed and unacceptable, and it is difficult to justify it from any point of view. Even before the introduction of martial law in Ukraine, the level of citizens’ trust in local authorities was considered one of the highest among other institutions [3]. In recent years, when people’s interaction with local government bodies has become more intense due to their proximity, this trust has only strengthened. Local authorities have a constitutional status similar to the state. They

are the most accessible to citizens and the results of their activities are directly reflected in their lives. Deputies and heads of local councils are not random individuals who have found themselves in power and are trying to act randomly. They are politicians elected by voters who perform key functions without which the state cannot function. The central government is unlikely to be able to effectively take on their role and perform its tasks with the same efficiency.

In the current conditions of martial law, local governments face a complex of problems that significantly complicate their effective functioning and ability to ensure the vital activities of communities. First, these are resource problems, manifested in the lack of material, financial and human resources to perform basic functions of government bodies. War causes the destruction of critical infrastructure, limits budget revenues and complicates access to key resources, which directly affects the ability of local governments to provide services to the population and maintain social stability.

Secondly, a significant problem is institutional insufficiency and personnel challenges. Local government employees often do not have sufficient training to work in conditions of constant crisis and high uncertainty. The lack of a systematic approach to improving skills, adaptability and anti-crisis competencies reduces the effectiveness of management decisions, which leads to delays in responding to emergencies and increasing risks for the population.

Third, the problem is imperfect coordination and interaction between levels of government and public institutions. In many communities, there are gaps in communication between local authorities, state structures and public organizations. The lack of coordinated actions in the field of resource provision, information exchange and planning of crisis measures leads to duplication of efforts, loss of resources and a decrease in the efficiency of management processes.

Fourth, significant attention needs to be paid to ensuring the socio-humanitarian stability of the population. War causes mass displacement, psychological stress and increased social tension in communities. Local governments do not always have sufficient capabilities to respond promptly to these challenges, which emphasizes the need to create a system of psychological support, social programs and intersectoral interaction to reduce negative consequences.

Fifth, the problem remains the imperfection of the regulatory framework and regulatory mechanisms that determine the functioning of local governments during martial law. The lack of clear procedures, standards and algorithms for actions in crisis situations limits the possibilities of operational management and increases the risks of non-compliance of local government actions with state and international norms.

Given the above, further improvement of the functioning of local government requires a systemic approach, which includes: increasing institutional capacity, effective resource management, establishing interaction between all stakeholders, strengthening social and humanitarian support for the population, improving the regulatory framework and actively introducing innovative technologies into public administration. All these areas are critically important for ensuring the stability of communities and the vital activity of society in conditions of martial law and in the process of post-war reconstruction of the country.

In the current conditions of martial law, local governments in Ukraine face numerous challenges that affect the effectiveness of their functioning and the ability to ensure socio-economic stability at the territorial level. Ensuring the vital activity of communities, coordinating actions with state structures and adapting to constantly changing conditions require improving management mechanisms, increasing institutional capacity and using innovative approaches to organizing local government.

Increasing the institutional capacity of local governments is a key factor in ensuring the effective functioning of communities during martial law. It involves a systematic increase in the professional competencies of local government employees, the development of their managerial, analytical and communication skills necessary for making quick and informed decisions in crisis situations. In addition, institutional capacity includes the formation of the ability to adapt management processes under the influence of unforeseen threats, effective planning of activities and prompt response to changes in the socio-economic and security situation. Taken together,

these measures contribute to increasing the resilience of communities, ensuring the continuity of public services and strengthening the public's trust in local government bodies in the face of military challenges.

Optimization of resource management in local self-government bodies involves systematic and rational planning of the use of material, financial and human resources, taking into account the strategic priorities of communities and national security tasks. This includes assessing available resources, identifying the most critical needs of the population and their effective distribution to ensure the continuity of public services and prompt response to emergencies. Optimization of resource management also involves establishing interaction with state bodies, public structures and volunteer organizations, which allows avoiding duplication of efforts, reducing losses and increasing the overall efficiency of management processes. As a result, such systematic resource management contributes to strengthening the resilience of communities, ensuring the functioning of critical sectors and minimizing the negative consequences of military challenges.

Strengthening interaction and coordination involves the formation of effective mechanisms for cooperation between local authorities, state structures, public institutions and other stakeholders in order to ensure the continuity of the provision of public services and proper support for the population in martial law. Such coordination includes a clear definition of the roles and responsibilities of the participants in the process, the creation of channels for the rapid exchange of information, the coordination of actions in the field of resource provision and response to emergencies.

#### **References**

1. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [About local self-government in Ukraine] (1997): zakonodavstvo Ukrainy vid 21 travnia 1997 roku № 280/97-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [In Ukrainian]
2. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law] (2015): zakonodavstvo Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [In Ukrainian]
3. Riven doviry hromadian do instytutiv suspilstva ta politykiv doslidyv tsentr Razumkova [The Razumkov Center researched the level of citizens' trust in social institutions and politicians]. Pravo. Retrieved from: <https://pravo.ua/riven-doviry-hromadian-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-doslidyv-tsentr-razumkova/> [In Ukrainian]

### **АДАПТАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: РОЛЬ ГРОМАД ТА РАД З ПИТАНЬ ВПО**

#### **Крупник Андрій Семенович**

канд. політ. наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
директор Громадської організації «Одеський  
інститут соціальних технологій»  
м. Одеса, Україна

#### **Філатов Микола Степанович**

експерт Фонду «Творча ініціатива», ВПО

Аналіз, зроблений експертами Громадської організації «Одеський інститут соціальних технологій» і Фонду «Творча ініціатива», дозволив оцінити стан внутрішнього переміщення й ефективність існуючих механізмів залучення та зворотного зв'язку.

Головний висновок: справжня стійкість досягається не лише шляхом надання послуг, а й через налагодження конструктивного діалогу між внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та громадами, на території яких вони проживають.

Незважаючи на значні досягнення, зумовлені реформою децентралізації та інноваційними цифровими рішеннями, такими як додаток «Дія», виявлено критичний розрив у комунікації та отриманні зворотного зв'язку. Цей недолік проявляється у нестачі інформації та незабезпеченні фінансових зобов'язань держави перед органами місцевого самоврядування (ОМС), що перешкоджає ефективній реалізації політики інтеграції ВПО.

За різними оцінками, кількість ВПО на початок 2025 року становила близько 3,8 мільйона осіб. Частка ВПО у громадах у квітні 2025 року зросла майже до 12%. Крім ВПО, зафіксовано майже 7 млн українських біженців, які виїхали за кордон [1].

Поряд з поточними цифрами ВПО спостерігається також значний рух поверненців: понад 4 млн людей повернулися до своїх домівок – або з внутрішнього переміщення, або з-за кордону [2].

Однак, ситуація ускладнюється тим, що 340 тисяч осіб, які повернулися з-за кордону, залишаються ВПО в межах України, оскільки не можуть повернутися до своїх домівок [3].

Географія переміщення вказує на концентрацію ВПО у східних областях: найбільша кількість ВПО оселилася в Дніпропетровській (16%) та Харківській (12%) областях [4].

Кількість ВПО у громадах Одеської області станом на 10.10.2025 складала [5]:

- всього – 220 959 (станом на 10.10.2024 було 218 123 або на 1,3% менше), в т.ч.:
- осіб працездатного віку – 109 004 (49,3%) – було 111 061 (50,9%);
- осіб, що потребують працевлаштування – 7 320 (6,7%) – було 7 394 (6,7%);
- дітей до 18 років – 49 426 (22,4%) – було 51 594 (23,7%);
- осіб з інвалідністю – 10 423 (4,7%) – було 9 357 (4,3%)

Звертає на себе увагу доволі незначний відсоток тих ВПО працездатного віку, що, за даними служб зайнятості, потребують працевлаштування (лише близько 7%). А обирають роботу ще менше. Це свідчить, що значна кількість ВПО розраховує, мабуть, на ті невеличкі грошові виплати держави та гуманітарну підтримку благодійників або працює без належного оформлення.

Успіх реагування на проблеми ВПО пов'язаний із перенесенням відповідальності за їх вирішення на місцевий рівень. Відповідно до своїх розширених повноважень, отриманих у процесі децентралізації, ОМС несуть відповідальність за надання ряду послуг ВПО, включаючи житло, працевлаштування, соціальну та правову допомогу.

У 2025 році було прийнято важливий Закон про народовладдя на рівні місцевого самоврядування, який набув чинності 8 січня 2025 року. Цей закон офіційно включив ВПО у поняття «житель територіальної громади», що надає ВПО юридичне право брати участь у місцевому самоврядуванні та отримувати доступ до місцевих цільових програм на рівні з іншими жителями.

Хоча реформа децентралізації покращила адміністративні та сервісні можливості громад, вони все ще стикаються з величезними проблемами. Однією з найгостріших проблем є доступ до житла, в основному через високу вартість оренди.

На місцевому рівні приймаються цільові програми підтримки ВПО. Але фінансування цих програм створює значне навантаження на місцеві бюджети. Адже уряд делегував місцевим бюджетам частину фінансування компенсацій за розміщення ВПО, одночасно скоротивши їхню дохідну базу.

Такий підхід обумовлює те, що бюджети місцевого самоврядування змушені спрямовувати кошти на компенсації ВПО замість фінансування оборонних потреб або першочергових потреб громади. Тут виникає низка проблем.

Соціальне напруження. Місцева влада вимушена обирати між виплатою зарплати працівникам комунальних підприємств та фінансуванням компенсацій за розміщення ВПО. Це, своєю чергою, призводить до того, що жителі громад відмовляються приймати

переселенців, побоюючись, що їхні власні потреби залишаться незадоволеними, що створює напругу між ВПО та приймаючими громадами.

Відсутність стимулів. Політика, яка ставить виплату компенсацій у залежність від спроможності місцевого бюджету, підштовхує місцеву владу не сприяти розвитку соціальних програм для ВПО, що суперечить національним цілям інтеграції.

Таким чином, фінансова політика, яка не враховує реальних можливостей громад, перетворюється на значний бар'єр для ефективної реалізації програм допомоги, соціальної згуртованості громад та адаптації та інтеграції в них ВПО.

Україна зробила значні кроки для інституціоналізації прав ВПО на місцевому рівні. Ради ВПО були створені як «інституціоналізований форум» для забезпечення участі ВПО у вирішенні питань, що їх стосуються. Ці ради покликані слугувати «життєво важливим мостом комунікації», допомагаючи уникнути відчуття ізоляції та дозволяючи владі «почути проблеми ВПО».

Однак ефективність цих рад ВПО значною мірою залежить від того, наскільки вони інтегровані у процеси прийняття рішень на практиці, а не лише на папері.

Додаток «Дія» став основним інструментом для отримання послуг для ВПО. Завдяки додатку можна подати заявку на отримання довідки ВПО та оформити фінансову допомогу. Але це не повинно створювати ілюзію повноцінної комунікації. Застосунок є дуже ефективним для односторонньої передачі інформації: уряд інформує, а громадяни подають заявки.

Хоча «Дія» дозволяє виявити додаткові потреби (у медичній чи гуманітарній допомозі) та має канали зворотного зв'язку, вона не є інструментом для збору якісного, системного зворотного зв'язку, який необхідний для формування політики.

Ця модель «вертикального» зв'язку може призвести до ситуації, коли влада отримує дані про кількість потреб, але не розуміє причин їхнього виникнення, що, своєю чергою, може перешкоджати розробці довгострокових та ефективних програм.

Критична проблема, з якою стикаються ВПО, – це відсутність доступної інформації від місцевих органів влади. ВПО часто не знають про допомогу, яка надається на місцевому рівні, або про розташування критично важливих об'єктів, як-от бомбосховища.

Відсутність комунікації та належної соціальної підтримки призводить до серйозних психологічних та соціальних наслідків для ВПО. Відчуття ізоляції, невпевненості та відсутності доступу до інформації може спричинити психологічний стрес та відчуття втрати власної ролі.

Ця відсутність зв'язку може призвести до того, що ВПО одночасно відчують себе «своїми» (в межах своєї країни) та «чужими» (в новій громаді), що ускладнює їхню адаптацію та реінтеграцію. Така ситуація може мати ланцюгову реакцію.

Крім того, існує проблема «цифрового розриву», яка особливо стосується літніх людей, які мають нижчий рівень цифрової грамотності. Це означає, що певні категорії ВПО можуть бути виключені з доступу до послуг, покладаючись виключно на цифрові рішення.

Правда, існують інші канали для зворотного зв'язку. Так, Міністерство цифрової трансформації запустило гарячу лінію для консультацій щодо виплат для ВПО. Міжнародні та українські організації, такі як «Червоний Хрест», використовують опитування та анонімні форми зворотного зв'язку для покращення своєї роботи.

Ці ініціативи важливі, оскільки дозволяють збирати інформацію від ВПО та використовувати її для розробки програм. Проте, ці канали часто є проєктно-орієнтованими та не мають постійної системної інтеграції з державними інституціями.

Згідно з опитуванням, проведеним Refugees International та українською ГО East SoS, міжнародна гуманітарна допомога в Україні функціонує як «надмірно централізована система»: адже лише менш ніж 1% з 11 млрд дол. США, направлених на гуманітарну допомогу в період з 2022 по 2024 роки, надійшов через українські НУО [6].

Міжнародні агенції монополізують фінансування та контроль за розробкою і впровадженням програм. Ця «вертикальна» модель означає, що люди, які найкраще знають

ситуацію на місцях (місцеві НУО та громади), мають мінімальний вплив на прийняття рішень.

Така модель не тільки менш ефективна з економічної точки зору, але й заважає будувати довгострокову стійкість українських організацій, оскільки вони не отримують достатнього фінансування для покриття витрат та покращення своєї спроможності.

Отже, недостатнє фінансування з боку центрального уряду, яке перекладає фінансове навантаження на місцеві бюджети, та «вертикальна» модель міжнародної гуманітарної допомоги створюють системні бар'єри. Відмова від справжнього діалогу призводить до психологічного стресу, перешкоджає соціальній інтеграції та робить допомогу менш ефективною.

Проблеми, виявлені в ході аналізу, свідчать про необхідність впровадження системних змін, які виходять за рамки лише надання послуг. Серед цих змін пропонуються такі.

#### *1. Рекомендації для центральних органів влади:*

1.1. Переглянути фіскальну політику: Центральний уряд має повністю фінансувати витрати, пов'язані з ВПО, щоб запобігти фінансовому перевантаженню місцевих бюджетів. Це не лише дозволить запобігти соціальному напруженню, але й стимулюватиме ОМС до активнішого впровадження програм для ВПО.

1.2. Запровадити обов'язковість інтеграції зворотного зв'язку: На національному рівні слід узаконити вимогу, згідно з якою зворотний зв'язок від Рад ВПО та інших каналів має бути обов'язково врахований при розробці національних стратегій та політик.

1.3. Ради ВПО мають стати складовою системи консультативно-дорадчих органів, які створюються і діють при органах публічної влади усіх рівнів, виконуючи свої особливі функції у співпраці із владою.

#### *2. Рекомендації для органів місцевого самоврядування:*

2.1. Активно розширювати повноваження та фінансувати Ради ВПО: ОМС повинні вийти за межі простого створення Рад ВПО та надати їм необхідні ресурси, штат та реальний вплив на процеси прийняття рішень. Зворотний зв'язок, зібраний цими радами, має бути інтегрований у місцеві програми та бюджети.

2.2. Використовувати «Дію» для двостороннього зворотного зв'язку: ОМС мають співпрацювати з Міністерством цифрової трансформації, щоб розробити додаткові функції в «Дії», які дозволять ВПО надавати якісний зворотний зв'язок щодо ефективності послуг. Наприклад, впровадження механізму анонімного опитування після отримання послуги або можливості оцінити її якість.

2.3. Подолання цифрового розриву: ОМС повинні запровадити програми цифрової грамотності, особливо для літніх людей та інших вразливих груп, налагоджувати партнерство з громадськими організаціями, які спеціалізуються на цій роботі.

2.4. Органи влади мають приділяти більше уваги діяльності Рад ВПО і працювати конструктивно, а не формально, для галочки. Формалізм приводить до того, що навіть активні члени рад поступового «затухають».

#### *3. Рекомендації для міжнародних партнерів:*

3.1. Передати більше ресурсів українським організаціям: Міжнародні донори та агенції мають збільшити обсяг прямого фінансування українських ГО. Це дозволить перейти до більш ефективної та локалізованої системи, яка краще відповідає реальним потребам.

3.2. Партнерство на рівних умовах: Міжнародні організації мають ставитися до українських партнерів як до рівноправних, надаючи їм можливість брати більш активну участь у визначенні пріоритетів, розробці і реалізації програм, що ґрунтуються на їх знаннях і досвіді.

3.3. В порядку денному діяльності Рад ВПО слід розглядати і таку проблему, що ВПО не проявляють активності, аби через участь у Радах ВПО і ГО самим впливати на вирішення своїх проблем. Вони хочуть, щоб за них це робили інші, займаючи споживацьку

позицію: «зробіть і дайте». Про цю позицію ВПО свідчить і низький рівень їхнього працевлаштування.

#### **Список літератури**

1. Ukraine Refugee Crisis: Aid, Statistics and News – USA for UNHCR. – URL: <https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/> (дата звернення 13.09.2025).
2. Ukraine – Displacement Tracking Matrix (DTM) – International Organization for Migration. – URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення 13.09.2025).
3. З-за кордону повернулися 1,4 млн біженців, але 340 тисяч стали ВПО. – URL: <https://skilky-skilky.info/z-za-kordonu-povernulysia-1-4-mln-bizhentsiv-ale-340-tysiach-staly-vpo/> (дата звернення 13.09.2025).
4. UKRAINE INTERNAL DISPLACEMENT REPORT. – URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_Internal%20Displacement%20Report\\_GPS%20R20\\_April%202025.pdf?iframe=true](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R20_April%202025.pdf?iframe=true) (дата звернення 13.09.2025).
5. Єдина інформаційна база даних про внутрішньо переміщених осіб. – Урядовий контактний центр. – URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/yedyna-informatsijna-baza-danyh-pro-vnutrishno-peremishhenyh-osib/> (дата звернення 14.10.2025).
6. Kyiv Independent: With Cuts Looming, It's Time To Reform Ukraine's. – URL: <https://www.refugeesinternational.org/kyiv-independent-with-cuts-looming-its-time-to-reform-ukraines-humanitarian-aid-system/> (дата звернення 13.09.2025).

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ**

**Левкун Тетяна Василівна**

адвокат, к.н.держ.упр.,

доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана  
Луцького

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ, Україна

У сучасному світі цифрові технології стають невід'ємною частиною ефективного державного управління. В умовах глобалізації, діджиталізації та зростаючих очікувань громадян щодо прозорості, відкритості й доступності державних послуг, електронне урядування перетворюється на ключовий інструмент модернізації публічного сектору. Багато країн уже досягли значних успіхів у цій сфері, продемонструвавши, як інноваційні технології можуть підвищити якість послуг, зменшити рівень корупції та активізувати участь громадян у прийнятті рішень.

Для країн, що перебувають у процесі цифрової трансформації (зокрема й України), надзвичайно важливо вивчати й адаптувати найкращі світові практики з урахуванням національного контексту. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє не лише визначити ефективні моделі впровадження електронного урядування, а й уникнути типових помилок, пов'язаних з технічними, правовими та організаційними аспектами.

Дослідження зарубіжного досвіду у сфері електронного урядування є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі - воно сприяє формуванню ефективної цифрової держави, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства.

Електронне урядування (e-Governance, e-Government) це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою підвищення ефективності, прозорості, доступності державних послуг, взаємодії держави з громадянами та бізнесом, модернізації управлінських процесів. У світовому масштабі цифровізація державних функцій стала одним із ключових чинників державного розвитку, демократії та економічного зростання.



Багато дослідників виділяють стадії, через які проходить урядування: від базових вебсайтів, через інтерактивні сервіси, до трансформаційних або проактивних послуг. (Наприклад, United Nations E-Government Development Index).

Критерії та показники оцінювання. На основі літератури можна виділити такі групи:

- доступ і інклюзивність (інтернет-покриття, цифрова грамотність, доступ до інфраструктури).
- якість послуг і задоволеність користувачів (usability, time, accuracy, наявність помилок, зручність) - використовується модель UTAUT, SEM-аналіз і т.д.
- безпека, конфіденційність - захист даних, автентифікація, правова база.
- прозорість і участь громадян (e-participation, відкриті дані).
- ефективність і економічний вплив - скорочення витрат, часу, кадрові ресурси, зменшення корупції.
- підзвітність та довіра до уряду - громадяни мають довіряти, що система працює чесно.

Методології оцінювання:

- кількісні підходи: індекси (наприклад, E-Government Development Index від ООН), статистичні показники, опитування громадян.
- якісні підходи: кейс-дослідження, інтерв'ю, аналіз політики.
- змішані підходи: комбіноване використання кількісних і якісних даних.
- оцінювання готовності (readiness assessment) - часто використовується на рівні муніципалітетів

Доцільно навести приклади практичних кейсів успішних систем е-урядування (рис.1).

На основі аналізу літератури й практики можна виділити такі основні виклики:

1. Інфраструктурні обмеження – слабе інтернет-покриття, нерівний доступ до цифрових технологій особливо в сільських районах.
2. Правове та нормативне середовище – відсутність або складність законодавчих актів, захист персональних даних, стандарти, які відповідають міжнародним вимогам.
3. Культурні та соціальні бар'єри – низький рівень довіри, страх щодо кібербезпеки, недостатня цифрова грамотність серед частини населення.
4. Управлінські бар'єри та людський капітал – відсутність кваліфікованих кадрів, слабка мотивація у державних установах, складність змін в організаційних процесах.
5. Фінансові ресурси та сталість – початкові витрати можуть бути високими, потреба в постійному оновленні систем, технологій.
6. Безпека і конфіденційність – кіберризики, втручання третіх осіб, захист даних громадян.

Український контекст: досягнення, проблеми і можливості

Досягнення

- Розробка й запуск платформи «Дія» – значний крок у наданні електронних адміністративних і соціальних послуг.
- Законодавча та нормативна підтримка: законодавство щодо відкритих даних, електронного документу, цифрової ідентифікації.
- Поширення поняття електронного урядування у наукових колах, публікаціях [1-2].
- Адаптація до надзвичайних умов - під час війни багато послуг переведені он-лайн; використання електронних сервісів для забезпечення безпеки, комунікацій, допомоги громадянам[3].

Проблеми

- Існують регіональні диспропорції - не у всіх регіонах доступ до швидкого інтернету чи цифрових пристроїв.
- Законодавство ще не у повній мірі адаптоване до викликів кібербезпеки, захисту персональних даних, стандартів якості сервісів.

- Недостатня цифрова грамотність серед частини населення; страх або невпевненість щодо використання електронних сервісів.
  - Організаційні та управлінські проблеми: кадрові ресурси, інституційна мотивація, координація між центральними і місцевими органами влади.
  - Потреба в сталому фінансуванні та технологічному оновленні.
- Можливості
- Використати міжнародні стандарти оцінювання (індекси, моделі) для моніторингу прогресу.
  - Адаптація практик, як-от платформа єдиного входу (SingPass), централізовані обмін даними (аналог X-Road).
  - Розвиток е-демократії: платформи для участі громадян у формуванні політик, відкриті дані.
  - Впровадження проактивних адміністративних сервісів, що передбачають дії держави без звернень громадян (наприклад, автоматичні виплати, повідомлення).
- Підвищення цифрової освіти, тренінгів, підтримка місцевих громад, особливо в нових адміністративних територіях.

#### Естонія

- Система X-Road - обмін даними між різними реєстрами та установами з високим рівнем безпеки і стандартизованими інтерфейсами.
- Електронний ідентифікаційний документ (e-ID), цифровий підпис.
- Програма e-Residency, електронне голосування.
- Високі позиції в міжнародних рейтингах, значна економія часу і ресурсів.

#### Сінгапур

- Платформа SingPass як універсальний доступ до державних онлайн-сервісів, інтеграція з банківськими, медичними сервісами тощо.
- Проактивні сервіси, використання AI для аналітики потреб громадян.
- Smart Nation Initiative - інфраструктура, IoT, цифрова освіта.

#### Південна Корея

- Проведення національної стратегії електронного урядування (e-Korea Vision), висока цифрова грамотність, сильна IT-інфраструктура.
- Активне просування Big Data, аналітики у державному управлінні.
- Центральний портал державних послуг, інтегровані сервіси.

#### Малайзія:

- оцінка веб-сайтів державних служб за критеріями безпеки, доступності, продуктивності, структури контенту. [gaexcellence.com](http://gaexcellence.com)

#### Індонезія:

- проблеми запуску на місцевому рівні - недостатня підтримка, людський фактор, управління системою. [jpas.ub.ac.id](http://jpas.ub.ac.id)

Рисунок 1. – Практичні кейси успішних систем е-урядування

Висновки. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективне е-урядування можливе за умов комплексного підходу, що включає технології, правову базу, участь громадян та орієнтацію на якість. Наукові моделі оцінювання е-урядування важливі не лише як інструмент вимірювання, але й як засіб планування та коригування політики.

Для України ключовими напрямками є: розвиток інфраструктури й доступу до ІКТ, підвищення цифрової грамотності, удосконалення нормативно-правової бази, інтеграція систем, забезпечення кібербезпеки, розвиток довіри громадян. Адаптація моделей успіху (наприклад, Естонії, Сінгапуру) має бути з урахуванням місцевих контекстів: економічного стану, інституційної спроможності, соціокультурних особливостей.

#### Список літератури

1. E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curaçao. Archives of Business Research; Miguel Goede. URL: [journals.scholarpublishing.org](http://journals.scholarpublishing.org)
2. Benchmarking E-Government: Global Trends and Digital Divide, A. M. Yerina URL: [su-journal.com.ua](http://su-journal.com.ua)
3. Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services”, Hanna Bondar URL: [pard.mk.ua](http://pard.mk.ua)

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Коршунов Артур Костянтинович**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах повномасштабної війни Україна зіткнулася із безпрецедентними викликами у сфері публічних закупівель, які істотно вплинули на ефективність, прозорість та оперативність закупівельних процедур.

У період 2022–2025 років система публічних закупівель в Україні пережила суттєві виклики і трансформації, зумовлені як зовнішніми обставинами (воєнний стан, зростання ризиків), так і внутрішніми реформами та активізацією інституцій контролю. Основні тенденції та кількісні показники:

*Динаміка закупівель та обсяги фінансування:* У 2022 році в умовах запровадження режиму воєнного стану суттєво зросла кількість спрощених процедур, переговорних процедур, виключень із загальних правил, що вплинуло на структуру закупівель у цілому. За даними офіційного сайту [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua), у 2022 році укладено контрактів на суму близько 484 млрд грн.

У 2023 році було оголошено понад 3,55 млн закупівель, з очікуваною вартістю понад 1,23 трлн грн - що на 20,34 % більше, ніж у 2022 році. При цьому частка договорів, укладених за конкурентними методами, зросла до 61,56 % у 2023 році порівняно з 40,9 % у 2022 році.

У 2023–2024 роках спостерігається стабілізація нормативного середовища: кількість змін у законодавстві зменшилась - якщо у 2023 році постанову № 1178 коригували 12 разів, то у 2024 році - 7 разів.

Аналіз закупівель у 24 територіальних громадах за період жовтня 2023 - березня 2024 року виявив, що замовники здійснили 12 087 закупівель на загальну суму 977,914 млн грн. При цьому приблизно 94,3 % від загальної кількості всіх процедур були оформлені через звіти про договори, і лише невелика частка - через відкриті торги чи інші конкурентні механізми [1].

*Відбулися суттєві зміни стосовно структури процедур і середовища конкуренції.* В умовах воєнного стану значно зросла частка неконкурентних процедур, переговорних процедур та процедур із виключеннями з правил загального конкурсу, що пояснюється потребою швидкого реагування, забезпечення безпеки, гнучкістю прийняття рішень. Разом з тим, такі форми часто супроводжуються підвищеними ризиками зловживань.

Водночас, за останні роки спостерігається тенденція відновлення конкуренції: у 2023 році бізнес активніше долучався до закупівель - кількість постачальників зросла на 13 % порівняно з 2022 роком, до 208 480 суб'єктів господарської діяльності. Великі контракти та концентрація учасників Аналітики YouControl виявили, що в 2024 році серед 120 найбільших процедур (не враховуючи оборонні закупівлі) загальна сума сягнула приблизно 65 млрд грн. Частина таких лотів була зосереджена в сфері будівництва та ремонту (34 лоти - на 18,2 млрд грн) або транспортних/супутніх послуг (11 лотів - 6,7 млрд грн) [1].

Крім того, у деяких випадках встановлено явні зв'язки переможців з країнами, що перебувають під санкційним тиском, що підкреслює потребу посилення антикорупційного моніторингу в масштабних закупівлях.

*Реформи та нормативне середовище:* З початком повномасштабної агресії рф закупівельна сфера була змушена пристосовуватись до викликів: внесено зміни до законодавства, дозволено спрощені процедури у зонах бойових дій, запроваджено окремі правила для донорських проєктів. У 2022 році були запроваджені поправки до Закону «Про публічні закупівлі», зокрема - положення щодо локального контенту у закупівлях міського транспорту [3]. У 2025 році уряд ухвалив рішення про подовження мінімального строку подання тендерних пропозицій для будівельних робіт із 7 до 14 днів, на вимогу бізнесу та аналітичних організацій [2].

*Трансформація в бік відкритих контрактів та прозорості.* Україна продовжує розвивати ініціативу відкритих контрактів: система ProZorro має модулі аналітики (public, professional) та активно поєднується із системами відкритих даних. Усі деталі закупівель доступні для аналізу за різними параметрами (регіон, замовник, постачальник) через BI-інструменти системи ProZorro. До того ж, механізми відкритих контрактів поширюються не лише на закупівлі, але й на інші сфери державної діяльності, розширюючи прозорість державного управління загалом.

Виклики й напрями вдосконалення:

Баланс між швидкістю та контролем. У ситуаціях, коли необхідна оперативна закупівля (наприклад, гуманітарні потреби чи матеріали для відбудови), важливо зберегти механізми контролю (аудит, публічний моніторинг, прозорість документів) без значного уповільнення процедур.

Конкурентність як засіб контролю. Потрібно сприяти переходу від переговорних та спрощених процедур до відкритих конкурсів, особливо у невоєнних регіонах, через стимулювання участі нових бізнесів, зменшення бар'єрів та підвищення якості тендерної документації.

Аналітика й цифрові інструменти. Необхідно поглиблювати аналітичні модулі системи ProZorro, впроваджувати алгоритми ризик-аналізу, машинне навчання для детекції змови чи корупційних схем, а також інтегрувати закупівельні дані з іншими державними системами.

Посилення контролю та підзвітності. Розширення ролі громадськості й незалежних аудиторів, забезпечення реального контролю над виконанням контрактів, відкритий моніторинг на всіх етапах - від планування до завершення.

Реформування інституційної структури. Варто розмежувати функції контролю, виконання та оцінки у різних органах, зменшуючи концентрацію повноважень, що мінімізує корупційні ризики.

Нормативне вдосконалення. Урахування європейських стандартів публічних закупівель, уточнення окремих положень законодавства (наприклад, щодо локального

змісту, нецінових критеріїв, строків подання, оскарження), а також адаптація до умов відновлення після конфлікту.

Підсумовуючи, можна сказати, що закупівлі в Україні у воєнний час відзначаються гнучкістю та інноваційністю. Уряд швидко скоригував закони, щоб забезпечити швидке проведення закупівель, а потім поступово відновив конкурентні норми, щоб збалансувати швидкість з доброчесністю. Міжнародні партнери стали ключовими у підтримці закупівельної системи України під час війни, на даючи прямі постачання критично важливих товарів та сприяючи зміцненню її інституційного потенціалу.

#### **Список літератури**

1. Моніторинговий портал DoZorro: URL: <https://dozorro.org>
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 року № 922 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92219>
3. Офіційний сайт prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
4. Офіційний вебпортал Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/>

### **ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ПЕРІОД 2021 – 2027: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА УНІКАЛЬНІСТЬ**

**Приходченко Людмила Леонідівна**

д. н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Гербиш Микола Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Якщо Державна стратегія регіонального розвитку визначає загальні рамки для формування регіональних документів і спрямована на посилення згуртованості країни, безпекового середовища, конкурентоспроможності регіонів, відновлення інфраструктури, модернізацію економіки, а також розвиток багаторівневого врядування та культури партнерства між державою, громадами та громадянами, то регіональні стратегії мають не лише їй відповідати, а й враховувати регіональні особливості, зокрема сильні сторони та спроможності кожного регіону. Оскільки це перспектива соціально-економічного, екологічно збалансованого та інноваційного розвитку регіону в довгостроковому періоді з урахуванням його унікальних особливостей. Тож, кожна стратегія повинна бути цілісною та ефективною, орієнтуючись на національні пріоритети, економічний потенціал і потреби відновлення.

Наша країна вже четвертий рік потерпає від повномасштабного вторгнення, тому ще в 2023 році розпочалася велика робота щодо необхідності внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку Одеської області. І варто одразу зазначити, що її розробникам та зацікавленим сторонам вдалося спродувати цілком нову версію стратегії розвитку регіону, саме тому її досвід є корисним з практичної точки зору [2]. Першим кроком було те, що Одещина одразу почала працювати над аналітикою щодо впливу війни на ситуацію в регіоні, необхідною для оновлення, не чекаючи на схвалення урядом відповідних змін.

Для аналізу соціально-економічного розвитку, розробки стратегічних, оперативних цілей, конкретизації завдань для їх досягнення і запровадження системи моніторингу працювала потужна Робоча група з розробки Стратегії комплексного повоєнного відновлення, створена за Розпорядженням начальника Одеської обласної військової адміністрації №476/А-2023 від 14.07.2023.

Організаційну та комунікаційну основу стратегічного планування забезпечувала Установа «Агенція відновлення та розвитку Одеської області». Крім того, потужну підтримку розробники отримала від Швейцарсько-українських проєктів «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE), проєкту USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), програми Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP), що реалізуються на теренах України.

А також до праці над різними підрозділами долучилися низка громадських організацій: «Агенція відновлення та розвитку» в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Раєт в Україні; громадська спілка «Ліга Сильних» у межах проєкту «Центр експертизи у сфері прав людей з інвалідністю» завдяки отриманому гранту від Програми «Підтримка організацій громадянського суспільства (ОГС)» тощо.

Унікальність Стратегії розвитку Одеської області полягає не тільки в тому, що було враховано усі головні елементи, котрих вимагає закон[1], але й у залученні експертів, максимального кола представників громадськості, бо це дає розуміння, чим регіон живе, що для людей є найбільш актуальним. Тому протягом усього періоду роботи над стратегією було проведено десятки зустрічей з громадами, головними стейкхолдерами, декілька серій соціологічних опитувань. Адже саме стратегія є тим концептуальним документом, виконання функцій якого покликано об'єднувати людей навколо цілей, задач, проєктів, спільних перспектив, надає відчуття розуміння спільноти певної територіальної одиниці.

Серед ключових аспектів, які відрізняють застосований підхід до стратегування від традиційних стратегій, є – гнучкість планування, що зумовило відхід від формалізованого підходу, оскільки в нинішніх умовах невизначеності потрібно з одного боку бачити довгострокову перспективу, а з іншого – бути достатньо гнучким в реалізації запланованого [3]. А також якісно підготовлена аналітична частина, де увага була зосереджена на запитанні: «Що заважає розвитку регіону»? Для цього, на основі проведеного аналізу усі цілі було згруповано за трьома пріоритетами (економіка, людський капітал, врядування) і за кожним із них визначено проблеми зростання, що надало змогу виокремити 10 проблем, які стримують розвиток регіону:

- недостатній рівень залучення прямих іноземних інвестицій до високотехнологічних галузей, що призводить до залежності від товарного експорту;
- особливості географічного положення та природно-ресурсного потенціалу, а також проблеми зі сполученням, що позначається на диспропорціях у соціально-економічному розвитку трьох мікрорегіонів;
- транзитну роль (великий потік товарів і послуг через область), а не використання можливостей для створення на базі регіону промислового, інноваційного, фінансового хабу;
- інфраструктура для життя, роботи та розвитку не є магнітом для залучення та утримання людей в регіоні;
- сезонність економіки і невідповідність кваліфікації вимогам ринку породжує низький рівень участі населення в ринку праці;
- загострення проблеми вразливих груп населення внаслідок повномасштабного вторгнення;
- поліетнічність регіону, що актуалізує необхідність інтеркультурної інтеграції;

- відсутність консолідованої візії майбутнього та коаліції навколо неї не дозволяє забезпечити сталість розвитку регіону;
- громади не мають достатньої спроможності конвертувати наявні ідеї в розвиткові проєкти, залучати під них фінансування та забезпечити їх імплементацію;
- недостатня прозорість процесів врядування обумовлює сприйняття корупції як ключової перепони для розвитку регіону.

Тож ще однією інновацією стратегії є – по кожній цілі, по кожному проєкту в документі визначені не лише відповідальні на рівні обласної адміністрації, а й достатньо широке коло стейкхолдерів, які так чи інакше дотичні до цього процесу на місцевому і навіть національному рівнях.

Регіональна стратегія комплексного повоєнного відновлення враховує просторовий аспект (те, що розвиток галузей накладається на конкретні території), і це є врахування зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегій розвитку регіонів, оскільки передбачається його обов'язковість. Відтак, команда розробників, намагаючись змінити розрив між стратегічним і просторовим плануванням, приділила більше уваги розвитку мікрорегіонів Одещини. Не секрет, що Одеська область найбільша в Україні, тож по-суті вона складається з трьох мікрорегіонів, які суттєво відрізняються поміж собою за низкою показників:

- північ (Подільський, Березівський, Роздільнянський район) – це переважно сільськогосподарська частина;
- центр (Одеський район), в тому числі умовна Одеська агломерація, межі якої ще потрібно уточнити, - основний промисловий, туристичний та транспортний центр;
- південь (Ізмаїльський, Болградський, Білгород-Дністровський район) має значні рекреаційні та транспортні ресурси, але дещо обмежений транспортний доступ.

Закономірно, що кожен з цих мікрорайонів заслуговує на окремий розділ у стратегії чи навіть на окрему стратегію розвитку, тож це дає поштовх до створення окремих документів і визначення для кожного з них своїх полюсів зростання. Відтак, це робота на перспективу, оскільки в нинішніх умовах це не так просто зробити, бо поки триває війна говорити повною мірою про повноцінну економічну траєкторію дуже важко. Саме тому команда, яка працювала над стратегією, вирішила говорити про три горизонти планування: стійкість (невідкладність, те, що можна і треба робити зараз; відновлення області до довоєнного рівня; розвиток – це те, що пов'язано з вирішенням стратегічних питань [2].

На часі Стратегія обмежується 2027 роком, але вже й так зрозуміло, що певна частина перейде на наступний програмний період – 2028-2034 років. Тому розбивка на горизонти планування дозволяє робити пріоритизацію конкретних завдань і проєктів, в тому числі, з точки зору ресурсу, який сьогодні досить обмежений. І в цьому є також особливість стратегії розвитку Одещини, яка є стратегією відновлення та розвитку, а не так, як зазвичай – окремо говорять про відновлення, а окремо – про розвиток. Одна з ключових стратегічних ідей полягає в тому, що відновлення і розвиток не повинні бути розірвані, а мають розглядатися взаємопов'язано, що надасть змогу не розпорошувати ресурси на те, що завтра може стати непотрібним.

Слід зазначити, що у стратегії горизонт планування до 2027 року визначений тим, що в Україні цикл планування синхронізований з семирічним європейським циклом. Однак, цілі розвитку регіону не визначаються на три роки, адже візія – це на 10-20 років. Тож стосовно візії Одещини, то мова йде про те, що Одеський регіон має стати одним з ключових регіонів у Чорноморському басейні. Вона сформульована наступним чином: «У перспективі трьох програмних періодів (2021-2027, 2028-2034, 2035–2041 рр.) Одеська область є ключовим багатофункціональним хабом у макрорегіоні басейну Чорного моря, який відіграє лідерську роль у забезпеченні його безпеки та сталого розвитку і сприяє об'єднанню ключових регіональних гравців у протидії дестабілізаційним впливам країн-агресора. Сприяючи доступу українському бізнесу на європейські та міжнародні ринки, а також міжнародному бізнесу – до ринків України, регіон представляє українські

національні інтереси в Причорномор'ї, Придунав'ї, Тримор'ї та на шляхах сполучення між Європою та Азією» [2].

Таким чином, стратегування під час війни необхідне, і потребує подальшого зосередження на тому, щоб напрацювати нові підходи, нові методики стратегічного планування, враховуючи і те, що зараз відбувається трансформація регіональної політики відповідно до стандартів Європейського Союзу. І цінність Стратегії комплексного повоєнного відновлення Одеської області полягає в тому, що напрацьовані нові підходи і детальне вивчення того, що роблять наші європейські колеги, дали можливість здійснити перезавантаження в умовах воєнного стану.

#### **Список літератури**

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області. Листопад 2024. Д्राфт. [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1512/%D0%94%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%A2-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8\\_-\\_12.11.24.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1512/%D0%94%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%A2-%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8_-_12.11.24.pdf) (дата звернення: 18.09.2025).
3. Стратегія розвитку територій потрібні навіть під час війни, але підходи до стратегування треба змінювати. Мирослав Кошелюк. Децентралізація. 09 листопада 2025 р. [https://decentralization.gov.ua/news/18944?utm\\_source](https://decentralization.gov.ua/news/18944?utm_source) (дата звернення: 18.09.2025).

### **ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ І ВИКЛИКІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Попов Микола Петрович**

к. н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Червяков Олександр Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Одним із найскладніших завдань публічного управління під час воєнного стану є ефективна взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає оперативний обмін інформацією та злагоджене виконання рішень від безпекових до гуманітарних. Висока динаміка подій, порушена логістика й загрози населенню роблять координацію критично важливою. Виклики зумовлені нормативно-правовими суперечностями, дублюванням функцій, обмеженими ресурсами та недостатньою цифровою інтеграцією систем обліку й комунікації, що ускладнює реалізацію комплексних рішень і знижує узгодженість дій.

В умовах воєнного стану зростає потреба у ґрунтовному аналізі проблем, що впливають на ефективність міжвідомчої координації. Їх виокремлення дає змогу визначити вузькі місця управління та окреслити напрями вдосконалення. Попри адаптацію законодавства [13], багато питань залишаються неврегульованими, що породжує правову невизначеність у взаємодії державних органів, військових адміністрацій та місцевого самоврядування. Відсутність чітких алгоритмів і стандартизованих процедур комунікації



призводить до ситуативного прийняття рішень, які не завжди узгоджуються між собою, особливо на деокупованих територіях.

Особливо гостро постає конфлікт юрисдикцій між військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади. У низці випадків військові адміністрації перебирають функції місцевих рад, тоді як ЦОВВ продовжують реалізовувати власні програми без належної координації, що призводить до дублювання рішень або прогалин у політиці.

Окремої уваги заслуговують правові колізії на деокупованих територіях, де часто відсутні обрані органи місцевого самоврядування, а відновлення повноважень відбувається в умовах правової та інституційної невизначеності. За даними UPLAN, відсутність чітких інструкцій щодо відновлення управлінських процесів гальмує реінтеграцію таких громад у єдиний адміністративно-територіальний простір [6].

Законодавство України намагається врегулювати ситуацію (зокрема, указами Президента про створення військових адміністрацій [14; 15; 16]), однак і вони залишають простір для різночитань. Не визначено порядок передачі повноважень від ВА до відновлених ОМС чи критерії доцільності такої передачі.

Таким чином, відсутність чіткої ієрархії нормативних актів і усталених процедур взаємодії створює управлінські ризики, що ускладнюють реагування під час війни та перехід до відновлення. Усунення правових колізій має стати пріоритетом для законодавця й виконавчої влади.

Хоча війна стала каталізатором реформ у публічному управлінні, багато громад і органів влади вступили в кризу без належної інституційної та кадрової підготовки. Відсутність відпрацьованих сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях ускладнила адаптацію до умов вторгнення. За даними KSE Foundation, низка регіонів зіткнулася з паралічем управлінських функцій на початку агресії, що засвідчило низьку здатність до автономного реагування без інструкцій із центру [19].

Ключовою організаційною проблемою була відсутність уніфікованих моделей координаційних структур. У різних регіонах створювалися координаційні ради, кризові штаби, гуманітарні центри, але їх структура, повноваження та методи роботи істотно різнилися. Це ускладнювало співпрацю з міжрегіональними та центральними органами влади й перешкоджало масштабуванню успішних практик [2; 6].

Додаткову складність створювала фрагментарність комунікацій між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, особливо в районах із частими ротаціями кадрів або відсутністю стабільного керівництва. У результаті прийняття рішень часто залежало від ініціативи окремих посадовців, а не від системних управлінських механізмів [7; 12].

Важливою перешкодою для оперативного реагування стала відсутність сучасних цифрових рішень для швидкого обміну інформацією, спільного планування та моніторингу виконання заходів. Деякі громади використовували онлайн-платформи для координації волонтерів, розподілу допомоги та інформування населення, але це залишалося радше винятком, ніж поширеною практикою [8].

Варто відзначити проблему нерівномірності інституційної спроможності. Громади з розвиненими адміністративними структурами, цифровими інструментами та професійними кадрами швидше адаптувалися до викликів війни. Натомість менш підготовлені, особливо у прикордонних і сільських районах, стикалися з управлінським вакуумом [11; 18].

Серед головних викликів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування у воєнний час – гострий дефіцит ресурсів. Збройна агресія призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, втрат комунального майна, техніки та доходів місцевих бюджетів, через що громади часто не можуть виконувати навіть базові управлінські функції. Державні органи також діють в умовах скороченого фінансування, порушених логістичних зв'язків і хронічного дефіциту ресурсів [4].

Особливо складна ситуація у деокупованих громадах, де знищено значну частину матеріально-технічної бази органів влади. Бракує приміщень, транспорту, зв'язку та обладнання, що унеможлиблює надання навіть мінімальних адміністративних, соціальних і безпекових послуг. Відсутність єдиної цифрової бази потреб ускладнює централізований розподіл технічної допомоги, зокрема від міжнародних партнерів [5].

Критичною залишається кадрова ситуація: багато посадовців мобілізовані або евакуйовані, у громадах спостерігається виснаження через надмірне навантаження та психологічну втому. Відсутність механізмів швидкого залучення резервних кадрів і програм термінового навчання унеможлиблює своєчасне реагування, що знижує якість управлінських рішень і координацію між рівнями влади [4].

Окремим викликом є обмежений доступ до актуальної оперативної інформації для планування та ухвалення рішень. У багатьох громадах відсутні налагоджені канали зв'язку з військовими адміністраціями чи ЦОВВ, що спричиняє затримки допомоги, помилки у визначенні пріоритетів і фрагментованість реагування на локальні загрози [5].

У підсумку ресурсні обмеження знижують інституційну спроможність органів влади. Для збереження ефективної взаємодії необхідно не лише компенсувати дефіцит, а й упровадити системний розподіл функцій, механізми підтримки персоналу, розвивати цифрову інфраструктуру та гнучко реагувати на локальні потреби [4; 5].

Успішна взаємодія органів влади та військових адміністрацій у кризових умовах неможлива без надійної комунікації. На практиці ж громади часто не мають сталих і захищених каналів зв'язку, що спричиняє фрагментарний обмін інформацією та затримки з інформуванням, небезпечні у воєнний час [17].

Поширене дублювання запитів і передача суперечливих даних через відсутність уніфікованих стандартів, низьку інтеграцію цифрових платформ і динамічність ситуації. Це гальмує координацію, провокує управлінські помилки та знижує ефективність реагування [10].

Поширення дезінформації та перекручених сигналів, особливо за відсутності офіційних каналів, підриває довіру до влади та ускладнює стабілізацію ситуації [16]. Використання неперевірених джерел громадськістю створює напругу, а відсутність комунікаційної стратегії та кризових протоколів підсилює ці ризики.

Недостатня прозорість ухвалення рішень залишається вагомим бар'єром: органи місцевого самоврядування часто не отримують повної інформації про рішення центральних органів або військових адміністрацій, зокрема щодо розподілу ресурсів, евакуацій чи стратегічних пріоритетів [1]. Це формує відчуття виключення з процесу та знижує мотивацію до взаємодії.

Слабкі комунікаційні механізми у воєнний час знижують ефективність управління та поглиблюють інституційну фрагментацію. Для їх подолання необхідно запровадити єдині цифрові платформи взаємодії, протоколи кризової комунікації та системи верифікації інформаційних потоків, що забезпечить узгодженість дій суб'єктів публічної влади [1; 10; 17].

Повномасштабна війна загострила напруження між рівнями публічної влади, особливо у вертикалі «центр–регіон–громада», де домінує центральний рівень. Ініціативи органів місцевого самоврядування часто ігноруються або маргіналізуються під час формування стратегій відновлення, що знижує їхню мотивацію до співпраці й створює відчуття управлінської несправедливості [18].

У низці випадків військові адміністрації, користуючись широкими повноваженнями, застосовують директивний, силовий стиль управління, що витісняє партнерські підходи до взаємодії з місцевим самоврядуванням. Хоча це виправдано у гострій кризі, у довгостроковій перспективі воно підриває принципи децентралізації, формує недовіру між рівнями влади та знижує легітимність управлінських рішень через відсутність залучення представників громад [9].

Особливо конфліктною є сфера розподілу ресурсів для відновлення. Брак чіткої інформації про критерії розподілу міжнародної та державної допомоги породжує підозри у непрозорості та міжмуніципальну конкуренцію. Іноді державні органи надають перевагу окремим територіям без належного обґрунтування, що посилює напругу між «центром» і «місцем» [1].

Довіра як основа публічного управління залежить від балансу впливу між суб'єктами влади. Сьогодні цей баланс порушено через асиметрію повноважень, неузгодженість стратегій і нерівний доступ до планування, що спричиняє інституційний опір і гальмує реалізацію відновлювальних програм [3].

Відновлення довіри вимагає діалогу, спільного стратегічного планування, прозорого розподілу ресурсів і ширшої участі громад у прийнятті рішень. Лише так можна забезпечити ефективну співпрацю та сталість відновлення [18].

Аналіз проблем, що виникають у процесі взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, засвідчив наявність низки системних викликів. До найсуттєвіших належать правова невизначеність, організаційні бар'єри, ресурсні обмеження, порушення комунікаційних зв'язків, а також криза довіри між суб'єктами публічної влади. Ці фактори у комплексі знижують ефективність координації дій, ускладнюють реалізацію спільних програм, спричиняють дублювання повноважень і підвищують ризики управлінських збоїв у кризових регіонах.

Окреслені виклики вимагають не лише оперативного реагування, а й стратегічного переосмислення моделі міжрівневої взаємодії. Необхідним є формування гнучкої, інституційно збалансованої системи, що поєднуватиме сильну координаційну роль держави з належною автономією громад, заснованою на принципах субсидіарності, прозорості та партнерства. Лише оновлення нормативних, управлінських та комунікаційних механізмів дозволить забезпечити стійкість і результативність публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

### Список літератури

1. Barida N., Demydenko L., Nakonechna Y., Miedviedkova N. Ensuring transparency and publicity of local budgets in Ukraine in the face of new challenges. *Amazonia Investiga*, 2024, Vol. 13 (73), pp. 56–73. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.73.01.5>
2. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance\\_63099658/63a6b479-en.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf?utm_source=chatgpt.com)
3. Slukhai S., Demydenko L., Nakonechna Y., Borshchenko T. The Principle of Transparency in the Ukrainian Decentralisation Reform. *Central European Public Administration Review*, 2019, Vol. 17, No. 2, pp. 141–166. DOI: <https://doi.org/10.17573/cepar.2019.2.07>
4. United Nations Development Programme. *Transformational Recovery for Human Security in Ukraine*. UNDP Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/transformational-recovery-human-security-ukraine>
5. United Nations Development Programme. UNDP launches major debris removal initiative in Ukraine to accelerate recovery. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-launches-major-debris-removal-initiative-ukraine-accelerate-recovery>
6. UPLAN. Місцеве самоврядування в умовах війни: врегулювання повноважень та зміни до законодавства (аналітичний матеріал). 2025. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriyaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia>
7. Асоціація міст України. Місцеве самоврядування під час воєнного стану: особливості функціонування. Аналітична публікація. 2022. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voyennogo-stanu>

8. Комаровський І., Попов М. Представлення сервісів електронного урядування в соціальних мережах. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2024, Вип. 32. С. 188–200. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319859>
9. Лялюк О. Ю. Військові та військово-цивільні адміністрації в системі територіальної організації влади в Україні: компаративний аналіз. Проблеми законності, 2022, Вип. 157, с. 6–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz\\_2022\\_157\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2022_157_3)
10. Міщук І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади (на прикладі місцевих органів виконавчої влади). Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція, 2023, № 61, с. 18–21. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2023.61.4>
11. Попов М. П., Комаровський І. В. Нове застосування концепції «ядро-периферія» у визначенні стратегії місцевого розвитку для відновлення післявоєнної України. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 109–124. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-07>
12. Потапенко В. Г., Баранник В. О., Бахур Н. В. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Київ: НІСД, 2023. 54 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
13. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 (ред. від 01.07.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
14. Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Донецькій області: Указ Президента України № 240/2025 від 16.04.2025 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/240/2025>
15. Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Запорізькій області: Указ Президента України № 197/2023 від 24.03.2023 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/197/2023>
16. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України № 68/2022 від 24.02.2022 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2022>
17. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. Проблеми публічного управління, 2024, № 2 (4), с. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4>
18. Сівак В., Попов М. Верховенство права в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та тенденції розвитку в умовах воєнного стану. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2025, Вип. 33, с. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025327343>
19. KSE Foundation. Децентралізація: тенденції взаємодії місцевого самоврядування та органів державної влади на місцях. Київ, 2024. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/de-tsentralizatsiya-tendentsiyi-vzayemodiyi-mistseвого-samovryaduvannya-ta-organiv-derzhavnoyi-vladi-na-mistsyah>

# **ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Тимоха Анатолій Денисович**

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

м. Харків, Україна

Повоєнне відновлення України ставить перед системою публічного управління безпрецедентні за масштабом завдання, ключовим з яких є відбудова та модернізація критичної інфраструктури. Особливої ваги в цьому контексті набуває дорожнє господарство, що є «кровоносною системою» економіки та обороноздатності держави. Водночас, цей процес відбувається на тлі незавершеної реформи децентралізації, яка передала на баланси органів місцевого самоврядування понад 120 тис. км автомобільних доріг місцевого значення [1]. Цей крок, спрямований на посилення ролі громад, одночасно створив фундаментальне протиріччя: з одного боку, держава потребує швидкого, скоординованого та уніфікованого відновлення, а з іншого – ефективність цього процесу на місцях на пряму залежить від інституційної спроможності тисяч окремих громад, яка є вкрай нерівномірною.

Важливо підкреслити, що на момент передачі переважна більшість цих доріг (понад 90%) вже потребувала капітального або поточного ремонту, маючи критичний рівень зношеності [6]. Таким чином, на громади було покладено не просто завдання з утримання, а фактично завдання з повного оновлення дорожньої мережі, що вимагає значно вищого рівня компетенцій та ресурсів. Таким чином, дослідження інституційної спроможності територіальних громад як системного чинника, що визначає не лише ефективність використання ресурсів, а й довгострокову стійкість результатів відновлення, є надзвичайно актуальним.

Проблематика публічного управління розвитком дорожнього господарства та впливу на нього реформи децентралізації знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців [3, 4, 5]. Однак, більшість досліджень фокусується або на загальнодержавних аспектах управління, або на фінансових механізмах (зокрема, функціонуванні Державного дорожнього фонду). Поза фокусом комплексної наукової рефлексії досі залишається проблема інституційної спроможності громад як багатокомпонентного явища, що включає не лише фінансову забезпеченість, а й організаційну структуру, кадровий потенціал, планувальні компетенції та здатність до ефективної взаємодії. Саме ця наукова прогалина не дозволяє повною мірою оцінити ризики та розробити дієві механізми підтримки громад в умовах відновлення.

Метою тез є обґрунтування ролі інституційної спроможності територіальних громад як ключового чинника стійкості публічного управління розвитком дорожнього господарства та ідентифікація системних дисфункцій, що перешкоджають її зміцненню.

Аналіз, проведений у рамках дисертаційного дослідження, дозволив діагностувати низку системних дисфункцій, що обмежують потенціал громад у сфері управління місцевими дорогами та створюють прямі загрози для стійкості всієї системи публічного управління в цій сфері.

1. Дефіцит інституційної спроможності: організаційний, кадровий та фінансовий аспекти. Передача на баланс громад тисяч кілометрів доріг не супроводжувалася симетричним нарощенням їхньої інституційної спроможності.

– Організаційний аспект. Як свідчить аналіз, переважна більшість громад, особливо малих та середніх, не мають у своїй структурі спеціалізованих підрозділів (управлінь капітального будівництва, відділів інфраструктури тощо), здатних якісно виконувати функції замовника робіт, здійснювати технічний нагляд, розробляти проєктно-кошторисну документацію та займатися стратегічним плануванням розвитку мережі. Це, у свою чергу, призводить не лише до низької якості робіт, а й до втрати можливостей залучення додаткового фінансування, оскільки громада виявляється неспроможною підготувати якісні проєктні заявки для участі у державних програмах чи конкурсах міжнародної технічної допомоги.

– Кадровий аспект. Навіть за наявності відповідних підрозділів, гостро стоїть проблема кадрового голоду – браку фахівців з дорожнього будівництва, інженерів, проєктних менеджерів на місцевому рівні.

– Фінансовий аспект. Фінансова спроможність залишається вкрай вразливою. Аналіз динаміки фінансування доріг державного та місцевого значення з Державного дорожнього фонду у 2018-2023 рр. демонструє збереження значної диспропорції [2]. Цей факт, у поєднанні з кардинальною зміною моделі фінансування в умовах війни, коли кошти Дорожнього фонду були переспрямовані на оборонні потреби, підкреслює обмеженість та нестабільність ресурсів громад для комплексного оновлення мережі. Це призводить до того, що управління дорогами зводиться до перманентного «латання ям», а не до стратегічного розвитку.

2. Поглиблення регіональних диспропорцій як прямий наслідок нерівномірної спроможності. Нерівномірність інституційної та фінансової спроможності громад неминує веде до поглиблення регіональних диспропорцій у якості дорожньої інфраструктури. Аналіз результатів оновлення доріг місцевого значення в регіональному розрізі за піковий передвоєнний 2021 рік наочно демонструє цю тенденцію. Обсяги відремонтованих доріг суттєво відрізнялися між областями, що є прямим свідченням не лише різного рівня ефективності роботи ОДА, а й різної спроможності громад. Так, якщо у Дніпропетровській та Харківській областях було оновлено близько 250 км доріг місцевого значення, то в низці інших областей цей показник був у 3-4 рази меншим [2]. В умовах повоєнного відновлення, коли конкуренція за обмежені ресурси (фінансові, матеріальні, людські) буде надзвичайно високою, цей розрив між спроможними (великі міста, економічно активні громади) та неспроможними громадами може стати критичним, що прямо загрожує принципу згуртованості та рівномірного розвитку територій, закладеному в основу державної регіональної політики.

3. Фрагментація та розриви координації. Ефективне управління дорожньою мережею, яка є за своєю природою цілісною системою, неможливе без тісної міжрівневої та горизонтальної координації. Однак на практиці вона залишається слабкою ланкою:

– Міжрівнева координація. Бракує дієвих механізмів спільного планування ремонтів на стиках доріг державного, обласного та місцевого значення, узгодження транспортних потоків та реалізації спільних інфраструктурних проєктів. Воєнний стан, що призвів до посилення ролі військових адміністрацій, ще більше ускладнив цю взаємодію, загостривши хронічні проблеми розмежування повноважень та відповідальності. Це призводить до абсурдних ситуацій, коли відремонтована дорога державного значення впирається у вщент зруйновану дорогу комунальної власності, що нівелює загальний соціально-економічний ефект від інвестицій.

– Горизонтальна координація. Слабко розвинені механізми міжмуніципального співробітництва. Замість того, щоб об'єднувати ресурси для спільного утримання доріг, що проходять територією кількох громад, або для спільної закупівлі техніки, кожна громада намагається вирішувати проблеми самостійно, що є неефективним та витратним.

Проведений аналіз доводить, що інституційна спроможність територіальних громад є не просто одним із елементів системи управління, а її фундаментальним чинником, що визначає довгострокову стійкість. Ігнорування цієї проблеми в процесі повоєнного

відновлення може призвести до консервації існуючих диспропорцій, неефективного використання мільярдних інвестицій та фрагментації дорожньої мережі країни.

Для формування стійкої та дієвої системи публічного управління розвитком дорожнього господарства в умовах відновлення необхідно:

1. Розробити та імплементувати державну програму зміцнення інституційної спроможності громад, що передбачатиме не лише фінансову підтримку, а й надання експертної, методичної та організаційної допомоги (типові структури підрозділів, програми підвищення кваліфікації, доступ до баз даних проєктних рішень). Така програма має базуватися на попередньому аудиті спроможності кожної громади, щоб заходи підтримки були цільовими та диференційованими.

2. Активно стимулювати розвиток міжмуніципального співробітництва, вдосконаливши законодавство та запровадивши фінансові стимули для громад, що реалізують спільні інфраструктурні проєкти. Це може бути реалізовано через надання пріоритету в отриманні державних субвенцій саме спільним проєктам кількох громад.

3. Створити на регіональному рівні постійно діючі координаційні платформи за участі представників Служб відновлення, обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування для спільного стратегічного планування відновлення та розвитку дорожньої мережі як єдиного цілісного комплексу. Ключовим завданням таких платформ має стати розробка єдиних регіональних планів відновлення доріг, що синхронізують плани робіт на дорогах усіх форм власності.

Лише такий комплексний підхід, що поєднує державну підтримку зі стимулюванням ініціативи на місцях, дозволить перетворити територіальні громади на ефективних драйверів відновлення та розвитку дорожньої мережі України.

#### **Список літератури**

1. Загальна інформація про автомобільні дороги загального користування [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України // Урядовий портал. Київ, 2024. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/dorozhnie-hospodarstvo/tekhnichniy-stand-avtomobilnykh-dorih-zahalnoho-vykorystannia> (дата звернення: 28.09.2025)

2. Звіт Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України за 2023 рік. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. [Електронний ресурс]. Київ, 2024. 207 с. Режим доступу: <https://restoration.gov.ua/4489/zvity/59572/59573.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).

3. Прокопів І. І. Механізм управління дорожнім господарством в умовах децентралізації. Національні інтереси України. 2024. 4(4). 558-563. DOI [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-558-563](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-558-563)

4. Радченко О. В., Довгань В. І. Перспективні напрями повоєнного розвитку транспорту та транспортної інфраструктури України в контексті європейської інтеграції. Національні інтереси України. 2025. №2(7). С. 400 – 409. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-400-409](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-400-409)

5. Середа Ю. В. Нормативно-правові засади державного управління дорожнім будівництвом у воєнний та пост-воєнний час. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (5), 2024. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.9>

6. Транспорт України, 2023 : статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України ; за ред. І. Петренко ; відп. за вип. О. Вишневецька. Київ, 2024. 94 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/zb/10/zb\\_Trans\\_23.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf) (дата звернення: 28.09.2025).

## **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ ЯК ЦЕНТРОМ АГЛОМЕРАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНЦЕПТУ «ВЕЛИКА ОДЕСА»**

**Ямковой Юрій**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Проблематика управління міськими агломераціями в умовах децентралізації та європейської інтеграції набуває особливого значення для України. Агломерація «Велика Одеса» є ключовим портово-логістичним вузлом Чорноморського регіону та має потенціал стати центром економічного і культурного розвитку національного рівня. Водночас відсутність спеціального законодавства, інституційних форм управління та узгоджених стратегій розвитку стримує ефективну реалізацію цього потенціалу. Дослідження є актуальним, оскільки воно поєднує аналіз європейського досвіду, напрацьованого на прикладі Львівської агломерації, з окресленням практичних шляхів інституціоналізації управління агломераціями в Україні.

У контексті сучасних процесів децентралізації та інтеграції України до європейського простору врядування особливого значення набувають агломераційні утворення, які стають центрами економічного зростання та конкурентоспроможності регіонів. Одеса, як один із найбільших мегаполісів України та ключовий портово-логістичний центр Чорноморського регіону, має всі передумови для формування агломерації «Велика Одеса». Разом з тим, сучасний стан розвитку цієї агломерації характеризується відсутністю правового статусу, інституційної структури управління та координації політик на міжмуніципальному рівні.

До ключових передумов формування «Великої Одеси» належать просторові, економічні, соціальні та екологічні фактори. Просторовий розвиток міста-центру виходить за межі його адміністративних кордонів, що породжує потребу у створенні спільних транспортних і комунальних систем. Економічний потенціал визначається портово-логістичним комплексом, промисловими парками та розвитком креативних індустрій. Водночас маятникова міграція створює інтегрований ринок праці, що підсилює взаємозалежність міста та навколишніх громад. Важливим фактором виступають також екологічні ризики, пов'язані з деградацією прибережних зон та лиманів, що вимагає міжмуніципальної координації у сфері просторового планування й охорони довкілля.

У країнах ЄС сформовано кілька базових моделей управління агломераціями:

1. Інституційна модель (Greater London Authority) [1] передбачає створення єдиного органу влади з власним бюджетом та широкими повноваженнями.
2. Функціональна модель (Métropole de Lyon) [2] ґрунтується на координації політик у транспортній, економічній та соціальній сферах із збереженням автономії муніципалітетів.
3. Мережеве партнерство (Eurodistrict Strasbourg-Ortenau) [3] спирається на добровільні угоди між громадами та спільні проекти.

З огляду на сучасні умови в Україні, для Одеси найбільш доцільною є функціональна модель, яка дозволяє координувати розвиток у ключових сферах без зміни адміністративно-територіальних меж, із подальшою перспективою інституціоналізації після прийняття спеціального закону.

Показовим для України є приклад Львівської агломерації, де за підтримки Ради Європи (CEMG) було напрацьовано методологію багаторівневого врядування, проведено стратегічні сесії та розроблено Стратегію розвитку. Важливими результатами стали формування координаційних органів, створення асоціації громад та впровадження Плану сталої міської мобільності (SUMP), що інтегрує міську та приміську мобільність. Досвід



Львова підтверджує необхідність поєднання транспортно-економічної інтеграції з інституційним оформленням співпраці. [4] [5] [6]

З огляду на наукові підходи та практику українських міст, можна виокремити чотири основні етапи становлення агломерацій:

1. Аналітичний етап – збір просторової інформації, SWOT-аналіз, картографування та залучення експертного середовища.

2. Функціональна координація – узгодження політик у сферах транспорту, екології та інвестиційної діяльності на основі багаторівневого врегулювання.

3. Спільні проєкти – реалізація інфраструктурних та соціальних ініціатив, що формують довіру та практику партнерства.

4. Інституціоналізація – створення органу агломерації з правовим статусом і визначеними компетенціями, що забезпечує сталість управління.

Управління агломерацією передбачає визначення міста-центру як інтегратора та драйвера розвитку. Його функції полягають у стратегічному плануванні, координації інвестиційної політики, реалізації інфраструктурних проєктів і забезпеченні балансу між економічним зростанням та екологічною стійкістю. Доцільним видається створення Координаційної ради агломерації при Одеській міській раді, до складу якої увійдуть представники всіх громад-сателітів. Структура ради може включати комітети з транспорту та мобільності, економічного розвитку, екології та просторового планування, соціальної політики. Така модель відповідає європейським практикам (URBACT, ESPON) та забезпечує відкритість, підзвітність і результативність управління [7] [8].

#### Список літератури

1. Greater London Authority Act 1999. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1999/29/contents>
2. Métropole de Lyon. Organisation politique. URL: <https://www.grandlyon.com/metropole/organisation-politique>
3. Eurodistrict Strasbourg-Ortenau. Les organes. URL: <https://www.eurodistrict.eu/fr/les-organes>
4. Львівська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Львівської агломерації. 2023. URL: [https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy\\_f-1.pdf](https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy_f-1.pdf)
5. Council of Europe. *Urban strategies in Ukraine: Pilot projects in Lviv Agglomeration*. Strasbourg: CoE Publishing, 2020.
6. Council of Europe. *Methodology of multi-level governance in the Lviv Agglomeration*. Kyiv: CoE Office in Ukraine, 2021.
7. ESPON. *Territorial Evidence on Functional Urban Areas and Coastal Regions in the EU*. Luxembourg: ESPON, 2022.
8. URBACT. *Integrated Action Planning in Urban Agglomerations*. Brussels, 2021.

### ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Sustainable development policy of cities and communities as a component of national security

### ПІДТРИМКА КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

**Барчук Володимир Олексійович**

аспірант кафедри економіки та публічного управління

Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна

У період 19809-1990 рр. у європейських країнах та США спостерігається стрімкий розвиток соціального підприємництва, у процесі якого відповідна ідея трансформувалася в ґрунтовну теоретичну концепцію, про що, наприклад, згадує Дж. Г. Діз [1]. Автор пише про привабливість ідей Сея, Шумпетера, Друкера та Стівенсона, які «...легко застосувати як у соціальному секторі, так і в бізнес-секторі...» [1, с. 2], а концепція соціального підприємництва поєднує розуміння дисципліни та відповідальності бізнесу з «...поняттями створення цінності, запозиченими у Сея, інновацій та агентів змін у Шумпетера, прагнення можливостей у Друкера та винахідливості у Стівенсона» [1, с. 3]. Зараз під соціальним підприємництвом, яке все активніше підтримується суб'єктами публічного управління, розуміють *господарську діяльність, спрямовану на реалізацію місії благодійності, орієнтованої на розв'язання соціальних проблем, та/або отримання прибутку для підтримки місії благодійності* – таке визначення пропонує Альянс соціальних підприємств США [2]. Діз відмічає, що керівники таких підприємств здатні створити баланс між моральними мотивами та прагненням до прибутку, що і є базовим компонентом цього соціального руху.

Фундаментальні причини, що обумовили розвиток концепції соціального підприємництва, криються в трансформації суспільства і недоліках публічного управління:

- накопичення суспільного багатства, підвищення рівня грамотності населення, зниження бар'єрів на шляху руху капіталів і ресурсів сприяло усвідомленню недоліків сучасного суспільства та розчаруванню щодо спроможності державних інститутів ефективно розв'язувати проблеми;

- концепція «нового федералізму», взята на озброєння урядом США, мала на меті скоротити витрати федерального бюджету, тому відповідальність за надання соціальних послуг перекладалася на регіони та благодійні організації, які вимушені були знаходити способи підтримки соціального забезпечення населення.

Притаманна соціальному підприємництву етика служіння, «...вбудована у волонтерство, благодійність, громадську діяльність...» [3] може навіть стати важливим досвідом для роботи в уряді з метою запровадження починань, що генерують дохід у приватному секторі і забезпечують сталий розвиток громад. Про внесок соціального підприємництва у розвиток громад, галузей і локальних спільнот йдеться і в дослідженнях авторів, зібраних у збірнику періодичних статей «Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field» [4].

Концепція соціального підприємництва поступово проникає в господарське життя українських підприємств і її вплив, насамперед, прослідковується у позитивних змінах

життя громад, у створенні суспільних благ, на які не вистачало державних ресурсів, але які зміцнювали соціальну сталість, екологічну безпеку та економічні відносини. Яскравим прикладом може слугувати створений у 2013 р. у Харкові екопарк, який носить ім'я його засновника і господаря – О. Фельдмана. Цей регіональний ландшафтний парк був закладений на кошти спеціально створеного благодійного фонду для збереження цінних природних комплексів й навчання чуйному та дбайливому ставленню до природи. Як соціальний проект екопарк приймає відвідувачі на безоплатній основі (включно з паркуванням авто); для містян без власного транспорту забезпечується безплатне підвезення; дітям з різними видами інвалідності пропонується іпотерапія – відновлення їх фізичних і психологічних функцій за допомогою взаємодії зі спеціально навченими кіньми. Проект О. Фельдмана сприяв створенню у великому місті-громаді соціально активного середовища, в якому дорослі і діти почувають себе однією великою родиною, в якій немає місця агресії, а панують любов, дружба та взаємодопомога. Поряд з основною місією парк дозволяє реалізувати й інші соціально важливі цілі [5]:

- надання соціально-психологічної допомоги дітям з інвалідністю;
- збереження та розвиток фауни і флори регіону;
- інтеграція Харківського регіону в міжнародні природоохоронні програми;
- створення умов для розвитку науково-дослідної та освітньої бази України у сфері екології.

Зрозуміло, що подібна, суспільно важлива діяльність має бути підтримана на державному рівні, проте в Україні в даний час відсутня нормативно-правова база, яка регулює соціальне підприємництво, надає чіткий юридичний статус таким підприємствам і створює належні організаційно-правові умови для розвитку. Усі спроби регламентації соціального підприємництва не були підтримані парламентом і сьогодні соціальні підприємства здійснюють свою діяльність на загальних підставах [6]. Отже, виходячи з чинної нормативно-правової бази, соціальна підприємницька діяльність в Україні не заборонена і не обмежена законом, але на практиці діяльність соціальних підприємств ближча за своїм змістом до діяльності громадських організацій. У більшості випадків соціальні підприємства в Україні створювалися шляхом комерціалізації соціальної діяльності громадських організацій [7].

Досвід О. Фельдмана у сфері благодійності та некомерційної діяльності спонукав його до подання законопроектів «Про соціальні підприємства» та «Про внесення змін до статті 154 Податкового кодексу України (щодо підтримки соціальних підприємств)», якими вводилося поняття «соціальне підприємство» та визначалися критерії віднесення підприємств до категорії соціальних, а також пропонувалося звільняти соціальні підприємства від оподаткування прибутку [8; 9]. Усі законопроекти були відхилені, але в умовах запровадження воєнного стану законодавці ситуативно вносили зміни до чинних законів, якими запроваджувалися окремі механізми підтримки соціального підприємництва. Так, наприклад, Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо посилення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб» вирішено окремі питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і відшкодування витрат підприємців на заробітну плату при працевлаштуванні ВПО [10], а Законом України «Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні» передбачено застосування податкових пільг до підприємств, які залучають на роботу людей з інвалідністю [11].

Українські дослідники Другова О. С., Липовий Д. В. та Лункіна Т. І. звертають увагу на важливість трьох основних складових державної підтримки соціального підприємництва, до яких ними віднесено не лише питання формування спеціальної законодавчої бази, а й використання податкових стимулів та прямої фінансової підтримки [12]. Власне державна підтримка соціальних підприємств означає, що подібні організації є важливими для влади, оскільки вони забезпечують соціальну взаємодію на рівні громад, зменшують ізоляцію мешканців, сприяють поліпшенню освіти та розширенню переліку

послуг, що надаються місцевим мешканцям. Соціальне підприємництво також має своїм наслідком зміцнення співпраці між неурядовими організаціями, органами державної влади і органами місцевого самоврядування у наданні соціальних послуг.

Нерідко соціальне підприємництво в громадах України, як бажана діяльність демократично організованих спільнот, отримує підтримку з боку міжнародних і/або зарубіжних організацій. Так, за підтримки Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні (ПРООН), що реалізує проект «Підтримка Євросоюзом сходу України – відновлення, зміцнення миру та урядування», у Полтаві було проведено круглий стіл за участю громадських організацій, представників органів державної та роботодавців на тему «Соціальне підприємництво: успішні кейси, виклики, можливості для громадських організацій». Директор Полтавського обласного центру зайнятості наголосила, що такі проекти, як «Рука допомоги», «Професійна інтеграція внутрішньо переміщених осіб в Україні», «Школа фермерства 2.0», «Крила» дають змогу залучати мешканців до навчання та підприємництва і не витрачати кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття [13].

У підсумку можна зазначити таке:

- соціальне підприємництво розвивається в Україні, як і в інших країнах, як виклик на соціальні проблеми і стиснення державних соціальних програм, особливо під впливом воєнного навантаження на державний бюджет;
- соціальні підприємства в Україні не мають спеціального статусу і їхня діяльність прирівнюється до звичайної підприємницької;
- державна підтримка соціального підприємництва в Україні має епізодичний характер і має посилюватися та інституціоналізуватися;
- державна підтримка соціального підприємництва є необхідною, оскільки вона спрямована не лише на розв'язання конкретних соціальних проблем, а й на забезпечення сталого розвитку громад.

#### Список літератури

1. Dees J. G. The Meaning of «Social Entrepreneurship». URL: [https://web.stanford.edu/class/e145/2007\\_fall/materials/dees\\_SE.pdf](https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf) (дата звернення 22.09.2025).
2. Social Enterprise Alliance. URL: <https://socialenterprise.us/about> (дата звернення 22.09.2025).
3. Alvord, S. H., Brown, L. D., Letts, C. W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2004. 40(3). P. 260-282. URL: <https://doi.org/10.1177/0021886304266847> (дата звернення 22.09.2025).
4. Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field; Rachel Mosher-Williams, Editor The Aspen Institute Washington, D.C. URL: <https://www.ashoka.org/sites/default/files/2019-11/Research%20on%20Social%20Entrepreneurship%20-%20Understanding%20and%20Contributing%20to%20an%20Emerging%20Field.pdf> (дата звернення 22.09.2025).
5. Фельдман екопарк: офіційний сайт. URL: [https://old.feldman-ecopark.com/ru/o\\_ekoparke/](https://old.feldman-ecopark.com/ru/o_ekoparke/) (дата звернення 23.09.2025).
6. Цивільний кодекс України: Кодекс, Закон від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15?lang=uk> (дата звернення 23.09.2025).
7. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз /Підготовлений групою експертів у галузі права, економіки та соціально-політичних наук для проекту «EU4Youth; Редактор: Каменко І. С., доктор філософії у галузі політичних наук університету Сорбона (Париж), 2020. 37 с. URL: [https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine\\_ukrainian\\_1.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf) (дата звернення 23.09.2025).
8. Про соціальні підприємства: Проект Закону від 23.04.2025 № 2710. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54903](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903) (дата звернення 23.09.2025).

9. Про внесення зміни до статті 154 Податкового кодексу України (щодо державної підтримки соціальних підприємств): Проект Закону від 11.03.2013 № 2509. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=46026](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=46026) (дата звернення 23.09.2025).

10. Про внесення змін до деяких законів України щодо посилення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 05.03.2015 № 245-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-19?lang=uk#Text> (дата звернення 24.09.2025).

11. Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12?lang=uk#Text> (дата звернення 24.09.2025).

12. Другова О. С., Липовий Д. В., Лункіна Т. І. Підтримка соціального підприємництва на державному рівні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025 рік. Том 10. № 1. С. 22-27. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae\\_2025\\_r01\\_a3.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2025_r01_a3.pdf) (дата звернення 24.09.2025).

13. Соціальне підприємництво: презентований досвід Полтавщини. URL: <https://pol.dcz.gov.ua/novyna/socialne-pidpryyemnyctvo-prezentovanyy-dosvid-poltavshchyny> (дата звернення 24.09.2025).

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ПРИВАТНИМИ ТА ПУБЛІЧНИМИ ІНТЕРЕСАМИ У ПРАВОВОМУ РЕЖИМІ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ**

**Борозенна Анастасія Михайлівна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти юридичного факультету

Хмельницький університет управління і права ім. Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

Забезпечення балансу між приватними та публічними інтересами у правовому режимі земель в Україні є важливим завданням сучасного правознавства та державного управління, оскільки земельні ресурси належать до обмежених природних ресурсів і водночас відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку країни. Правовий режим земель визначає порядок їх використання, охорони, обліку та контролю, що забезпечує реалізацію як приватних, так і публічних інтересів. Згідно із Земельним кодексом України, кожна земельна ділянка має своє цільове призначення та відповідні обмеження щодо використання [2].

За останніми даними, в Україні близько 70% земель перебувають у приватній власності, водночас держава контролює лише близько 30% земель фонду державної та комунальної власності [4, с. 12]. Такий розподіл підкреслює важливість забезпечення балансу між приватними та публічними інтересами, адже концентрація великої кількості земель у приватних руках може обмежувати реалізацію суспільних потреб, зокрема у сфері екології, містобудування та розвитку інфраструктури. Водночас ефективне регулювання використання земель держави дозволяє не лише зберегти контроль над природними ресурсами, але й стимулювати раціональне використання приватних земельних ділянок через законодавчі та економічні механізми [5, с. 46].

Приватні інтереси у сфері земельних відносин проявляються через право власності, користування та розпорядження земельними ділянками, що спрямоване на задоволення потреб окремих осіб. Публічні інтереси, навпаки, полягають у забезпеченні раціонального використання земель, охороні навколишнього середовища, підтриманні продовольчої безпеки та розвитку інфраструктури. Баланс між цими інтересами забезпечує сталий розвиток земельних відносин і запобігає конфліктам між приватними та суспільними потребами [3].

Досягнення такого балансу можливе через ефективне правове регулювання. Наприклад, встановлення обмежень на використання земель сільськогосподарського призначення для забудови чи інших цілей необхідне для збереження родючості ґрунтів та підтримання продовольчої безпеки, тоді як забезпечення прав власності та можливостей розпорядження землею стимулює економічну активність та ефективність використання земельних ресурсів [2].

Особлива увага у сучасному земельному законодавстві приділяється правовій охороні земель, адже саме вона забезпечує стабільність земельних відносин і запобігає порушенню екологічної рівноваги. Правова охорона земель охоплює комплекс норм, спрямованих на збереження якісного стану земельних ресурсів, відновлення деградованих ґрунтів, попередження їх забруднення та виснаження, а також на захист прав власників і користувачів земельних ділянок. Вона реалізується через систему правових, організаційних, економічних і контрольних заходів, що забезпечують раціональне використання землі як основного національного багатства.

Одним із ключових елементів цієї системи є захист права власності на землю, який передбачає гарантії непорушності прав власників та користувачів, можливість судового оскарження незаконних дій чи рішень органів влади, а також відшкодування збитків, заподіяних унаслідок порушення земельного законодавства. Відповідно до статей 152–156 Земельного кодексу України, власники та користувачі земельних ділянок мають право на відновлення попереднього стану земель, якщо їх права порушені, а винні особи несуть майнову, адміністративну або кримінальну відповідальність залежно від характеру правопорушення.

Не менш важливим є питання встановлення юридичної відповідальності за порушення правил землекористування. До таких порушень належать самовільне зайняття земельних ділянок, їх нецільове використання, пошкодження або знищення родючого шару ґрунту, забруднення хімічними речовинами тощо. Закон України «Про охорону земель» закріплює систему превентивних і каральних заходів, покликаних забезпечити дотримання екологічних та правових стандартів у сфері землекористування [2]. Саме через дієвий механізм контролю й відповідальності держава гарантує збереження екологічного балансу та належне використання земельних ресурсів.

Важливим принципом, який забезпечує справедливість у земельних відносинах, є принцип рівності суб'єктів права власності на землю. Він означає, що незалежно від форми власності — державної, комунальної чи приватної — усі власники мають однакові права та однакові обов'язки щодо використання, охорони та збереження земель. Жоден суб'єкт не може отримувати переваг у користуванні землею лише на підставі свого статусу чи майнового становища. Такий підхід формує єдину правову площину для всіх учасників земельних відносин, що сприяє утвердженню принципів законності, справедливості та рівноправності у сфері використання земельних ресурсів [5, с. 45–47].

У результаті, правова охорона земель стає не лише юридичним інструментом, а й фундаментом екологічної політики держави, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, продовольчої безпеки та збереження природного потенціалу України.

У сучасних умовах досягнення такого балансу неможливе без урахування концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних чинників у використанні земельних ресурсів. Конституція України визначає землю основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави (ст. 14), а Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» зобов'язує забезпечувати раціональне використання та відтворення природних ресурсів (ст. 3). Додатково Закон України «Про охорону земель» спрямований на збереження та відновлення родючості ґрунтів, що є основою для реалізації екологічних і соціально-економічних завдань держави [1]. У цьому аспекті сталий розвиток виступає не лише стратегічною метою, а й практичним інструментом для забезпечення міжпоколінньої справедливості, що вимагає збалансованого врахування інтересів нинішніх та майбутніх

поколінь. Як зазначає Мірошніченко, імплементація принципів сталого розвитку в земельну політику є ключовим фактором інтеграції України до європейського правового простору [6, с. 213].

Таким чином, забезпечення балансу між приватними та публічними інтересами у правовому режимі земель в Україні є складним, динамічним і багатограним процесом, що охоплює як правові, так і соціально-економічні, екологічні та управлінські аспекти. Його ефективність безпосередньо залежить від якості законодавчого регулювання, рівня правосвідомості власників і користувачів земельних ділянок, а також від здатності держави забезпечити контроль за дотриманням норм земельного права. У цьому контексті важливо не лише врегулювати питання власності чи користування землею, а й сформувати систему, яка гарантуватиме відповідальне ставлення до землі як до національного багатства.

Лише за умови інтеграції принципів сталого розвитку можна забезпечити ефективне та справедливе використання земельних ресурсів у суспільних інтересах. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних вигод із соціальною справедливістю та екологічною рівновагою. Це означає, що земля має використовуватися не лише як джерело прибутку чи господарського зиску, а й як база для збереження природного середовища, підтримання продовольчої безпеки та забезпечення гідних умов життя для майбутніх поколінь. Такий підхід узгоджується з міжнародними зобов'язаннями України, зокрема зі Цілями сталого розвитку ООН, що передбачають раціональне використання природних ресурсів і відновлення деградованих екосистем.

Ключовим завданням є формування ефективного правового механізму, який забезпечить дотримання балансу інтересів між приватними власниками землі та суспільством загалом. Це потребує вдосконалення системи державного контролю за цільовим використанням земель, підвищення прозорості земельних відносин, запровадження екологічних стандартів землекористування та посилення відповідальності за порушення земельного законодавства. Важливим напрямом є також стимулювання екологічно безпечних технологій у сільському господарстві, лісовому господарстві та містобудуванні, що сприятиме збереженню родючості ґрунтів і відновленню деградованих територій.

Отже, забезпечення балансу між приватними та публічними інтересами у земельних відносинах не можна розглядати ізольовано – це елемент загальної стратегії сталого розвитку держави, спрямованої на збереження природних ресурсів і зміцнення економічної стабільності. Лише при системному підході, який об'єднує правові, екологічні та управлінські інструменти, можливо досягти такого стану, коли використання земель відповідатиме не лише потребам сьогодення, а й довгостроковим інтересам суспільства, держави та майбутніх поколінь.

#### **Список літератури**

1. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 № 962-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 39. Ст. 349.
2. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3–4. Ст. 27.
3. Волошин Р.В. Еколого-правові відносини в землекористуванні. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020.
4. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Статистика земельних ресурсів України: аналітичний звіт 2024 р. Київ, 2024. 56 с.
5. Костяшкін І.О. Принцип рівності суб'єктів права власності на землю. Ужгород: Видавництво Ужгородського національного університету, 2021. 98 с.
6. Мірошніченко А.М. Земельне право України: підручник. Київ: Алерта, 2020. 540 с.

## РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

**Дибчук Людмила Василівна**

к.і.н., доцент,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

**Рябець Віктор Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький кооперативний інститут

м. Вінниця, Україна

У період воєнних викликів та економічної нестабільності малий і середній бізнес (МСБ) набуває особливого значення для формування фінансової незалежності та стійкості місцевих громад. Його розвиток забезпечує не лише економічне зростання, а й сприяє збереженню соціальної згуртованості, створенню нових робочих місць та підвищенню економічної безпеки. МСБ виступає драйвером відновлення економіки та важливим інструментом інтеграції України у європейський економічний простір. Для Вінницької області, яка поєднує потужний аграрний потенціал із розвитком промисловості та інноваційних кластерів, саме підтримка підприємництва є пріоритетним напрямом регіональної політики та водночас одним із ключових чинників національної безпеки [8].

Протягом останніх трьох років спостерігається стійке зростання ролі МСБ у формуванні місцевих бюджетів. Зокрема, у 2023 році надходження від платників єдиного податку до місцевих бюджетів Вінницької області становили понад 1,63 млрд. грн, що перевищило показники 2022 року на 245 млн. грн. Це зростання демонструє стабільність податкової бази навіть за умов скорочення окремих видів економічної активності. У 2024 році тенденція продовжилася: за січень–липень 2025 року надходження склали 1,628 млрд. грн., що на 163 млн. грн. більше, ніж за аналогічний період попереднього року [6]. Частка надходжень від МСБ у структурі місцевих бюджетів стабільно становить близько 30%, що підтверджує його ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості громад [1].

В умовах воєнної економіки надзвичайно важливим інструментом стали державні грантові та кредитні програми, які дозволяють активізувати підприємництво та компенсувати дефіцит приватних інвестицій. Так, у 2023 році Вінниччина увійшла до топ-5 регіонів України за кількістю схвалених мікрогрантів у межах національного проєкту «ЄРобота»: було прийнято 582 позитивні рішення на суму 139,6 млн. грн [3]. Це дало можливість сотням підприємців започаткувати або масштабувати власну справу. Наприклад, у Гайсинському районі грант допоміг фермерському господарству придбати сучасну сушарку для зернових, що підвищило його конкурентоспроможність та дозволило вийти на нові ринки збуту. У Вінниці грантову підтримку отримала ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення для агросектору. Вона створила додаткові робочі місця для молодих спеціалістів і стала прикладом синергії між технологіями та сільським господарством.

У 2025 році стартував новий конкурс грантів на започаткування та ведення бізнесу з можливістю отримання від 100 до 200 тис. грн. Особливий акцент у ньому зроблено на підтримці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), соціально орієнтованих підприємств та бізнесу в сільській місцевості. Так, у Літині ветеранський бізнес отримав грант на відкриття майстерні з виготовлення меблів із деревини. Підприємство не лише створило робочі місця для побратимів, а й активно долучається до відновлення соціальної інфраструктури громади. У селі Якушинці ВПО організувала сімейну пекарню, яка завдяки грантовим коштам придбала обладнання для випікання хліба та крафтової випічки, що швидко здобула популярність серед місцевих жителів.



Крім грантів, суттєву підтримку надає програма «Доступні кредити 5-7-9%». У Вінницькій області у 2025 році було виділено 23 млн. грн для компенсації відсоткових ставок, що дозволяє підприємцям залучати дешевші кредитні ресурси [4]. Наприклад, невелике молочне підприємство у Тиврові отримало пільговий кредит на модернізацію виробничої лінії, що дало змогу підвищити якість продукції та сертифікувати її для експорту. У місті Бар приватна клініка скористалася дешевим кредитуванням для закупівлі медичного обладнання, що дозволило розширити спектр медичних послуг для населення та забезпечити нові робочі місця.

Важливою складовою підтримки підприємництва є діяльність органів місцевого самоврядування. Окрім державних програм, вони впроваджують власні інструменти. У Вінниці, наприклад, діють конкурси ваучерів на підтримку підприємництва, де можна отримати до 500 тис. грн на розвиток стартапів, IT-проектів, сертифікацію продукції чи проведення маркетингових заходів [5]. Завдяки такій підтримці невеликий стартап у сфері зеленої енергетики отримав кошти на розробку сонячних колекторів для приватних домогосподарств. А інший підприємець інвестував ваучерні кошти у виробництво біопалива з відходів сільського господарства, що не лише створило додану вартість, а й сприяло розвитку «зеленої економіки».

Не менш важливим є напрям навчання та розвитку інновацій. Сучасні підприємці потребують не лише капіталу, а й знань. За підтримки обласного бюджету щороку проводяться тренінги та семінари для діючих і потенційних підприємців. Тематика навчань охоплює бізнес-планування, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічну діяльність та сертифікацію за системою «НАССР» [10]. Наприклад, у Калинівці молоді підприємці, які пройшли тренінг із цифрового маркетингу, змогли успішно просунути власний бренд крафтових сирів у соцмережах та уклали угоди про постачання продукції в місцеві супермаркети. Водночас підприємці з Хмільника після участі у навчальній програмі змогли адаптувати свої бізнес-моделі під потреби ринку воєнного часу, запустивши онлайн-продажі та доставку.

Окремий напрям – розвиток крафтового виробництва, яке стає візитівкою Вінниччини. Це невеликі пивоварні, сироварні, виробники медових напоїв чи локальних сувенірів. Вони створюють унікальний продукт із доданою вартістю, який користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Багато таких виробництв отримали підтримку у вигляді грантів або пільгових кредитів, що дозволило їм інвестувати у сучасне обладнання та розширити географію збуту.

Таким чином, малий і середній бізнес у Вінницькій області виступає системоутворюючим чинником сталого розвитку громад [2]. Його значення полягає не лише у створенні стабільних податкових надходжень, а й у вирішенні соціальних завдань: забезпеченні робочих місць для ветеранів та ВПО, стимулюванні соціальної інтеграції населення, розвитку місцевої інфраструктури. МСБ стає важливим безпековим чинником: він формує фінансову базу для стабільності громад, підвищує довіру населення до влади, зменшує залежність регіонів від зовнішніх дотацій і робить економіку більш стійкою до зовнішніх потрясінь [7].

Однак, попри позитивну динаміку, існують серйозні проблеми. По-перше, це високий рівень регуляторного навантаження: складні бюрократичні процедури гальмують розвиток бізнесу. По-друге, недостатня поінформованість підприємців про діючі програми підтримки обмежує їх доступ до ресурсів. По-третє, доступ до інвестицій для інноваційних і високотехнологічних проєктів залишається обмеженим, що знижує темпи модернізації економіки.

Для посилення ролі МСБ у майбутньому доцільно розширювати грантові та кредитні програми, особливо для соціально орієнтованих підприємств; спрощувати процедури отримання адміністративних послуг шляхом цифровізації; розвивати партнерство бізнесу, влади та освітніх закладів у сфері підготовки кадрів. Також варто приділяти більше уваги

підтримці інноваційних стартапів у сферах ІТ, енергетики, агропереробки та креативних індустрій [9].

Отже, розвиток малого та середнього бізнесу у Вінницькій області у 2022–2025 роках демонструє стійку позитивну динаміку навіть у надзвичайно складних умовах війни. Підприємництво стало ключовим фактором сталого розвитку громад: воно формує близько третини доходів місцевих бюджетів, забезпечує створення нових робочих місць, сприяє соціальній інтеграції та підвищує економічну безпеку регіону. Відтак підтримка МСБ є не лише економічним завданням, а й стратегічною метою, адже від його розвитку залежить фінансова незалежність громад, рівень їхньої соціальної стійкості та національна безпека. МСБ є ключовим джерелом наповнення місцевих бюджетів: частка надходжень стабільно становить близько 30%, що забезпечує фінансову незалежність громад навіть у складних умовах.

Враховуючи викладене, доцільно підсумувати основні результати та окреслити основні висновки:

1. Грантові та кредитні програми («Робота», «5-7-9%», місцеві ваучери) стали дієвим інструментом підтримки підприємців, дозволивши започаткувати сотні нових бізнесів і модернізувати існуючі.

2. Соціальний ефект МСБ особливо вагомий: бізнеси активно інтегрують ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молодь у місцеві економічні процеси, створюють робочі місця і підтримують розвиток громад.

3. Головні напрями зростання – агропереробка, крафтове виробництво, ІТ, зелена енергетика та креативні індустрії, які формують нові точки економічного зростання.

4. Навчання та цифровізація стали важливою умовою для розвитку бізнесу: тренінги, консультаційна підтримка та використання онлайн-інструментів допомагають підприємцям адаптуватися до ринкових змін.

5. Основні проблеми – бюрократичні бар'єри, недостатня інформованість про програми підтримки та обмежений доступ до інвестицій для інноваційних проєктів.

6. Стратегічна роль МСБ полягає у формуванні економічного «щитка безпеки»: підприємництво робить громади менш залежними від зовнішніх дотацій і більш стійкими до кризових викликів.

#### Список літератури

1. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 19.09.2025).
2. Дибчук Л.В., Пітик О.В. Застосування логістики і маркетингу в економічному розвитку Вінницького регіону. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Наук. журнал. Серія: Економічні науки. 2017. №17. С. 76–82
3. Міністерство економіки України. Програми підтримки підприємництва. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 19.09.2025).
4. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://5-7-9.gov.ua> (дата звернення 19.09.2025).
5. Вінницька міська рада. Економічний розвиток. URL: <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення 19.09.2025).
6. Вінницька обласна державна адміністрація. Підтримка підприємництва у Вінницькій області. URL: <https://www.vin.gov.ua> (дата звернення 19.09.2025).
7. European Bank for Reconstruction and Development. SME support in Ukraine URL: <https://www.ebrd.com/ukraine> (дата звернення 19.09.2025).
8. Holovchuk, Y., Dybchuk, L., Tsilnyk, O. The concept of regional tourism systems in the context of sustainable development. Baltic Journal of Economic Studies. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-231-238>
9. Tanasiichuk, A., Dybchuk, L., Shevchuk, A., Hromova, O., Mykhailo, H., Zakharchuk, I., Ulianych, Y. International Marketing Diversification: A Path to Sustainable

## **ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БЕЗПЕКОЮ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Дуліна Оксана Василівна**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Актуальність дослідження інновацій в управлінні безпекою громад зумовлена суттєвими трансформаціями безпекового середовища України, що виникли внаслідок повномасштабної збройної агресії. Умови воєнного стану загострили як традиційні, так і нетрадиційні загрози для територіальних громад, вивівши безпеку та стійкість на перший план у системі публічного управління.

Згідно зі звітом Business Ombudsman Council (2025) “Challenges in Protecting and Restoring Critical Infrastructure through Private Sector Engagement”, унаслідок масованих ракетних і дронів ударів було пошкоджено понад 700 об’єктів критичної інфраструктури, що спричинило серйозні перебої в роботі енергетичних систем, транспорту, водопостачання та зв’язку. Руйнування цієї інфраструктури призвело до порушення стабільного функціонування базових систем життєзабезпечення громад, зниження якості життя населення та зростання соціально-економічної вразливості територій [1]. Одночасно з цим, за даними Міжнародної організації з міграції (ІОМ, 2025), чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні у квітні 2025 року склала 3 757 000 [2], що спричинило додаткове навантаження на інституційну, соціальну та комунальну інфраструктуру приймаючих громад. Також посилились кіберзагрози, інформаційно-психологічні атаки та деструктивні впливи, що дестабілізують місцеві спільноти й ускладнюють процес стратегічного планування в умовах невизначеності.

В умовах війни та відбудови інтеграція безпекових підходів у систему стратегічного управління на місцевому рівні дозволить зменшити втрати, забезпечити злагоджене реагування на загрози та підвищити довіру населення до органів публічної влади. Така трансформація безпосередньо відповідає цілям сталого розвитку глобального порядку денного, закріпленим у Резолюції ГА ООН 70/1 «Переобрання нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» (Agenda 2030) [4].

Ціль сталого розвитку 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів» акцентує на необхідності підвищення безпеки, стійкості та інклюзивності населених пунктів, що є важливим аспектом для досягнення сталого соціально-економічного розвитку на локальному рівні. Враховуючи актуальні виклики, такі як зміни клімату, природні катастрофи, економічні кризи та збройні конфлікти, забезпечення безпеки громади стає ключовим фактором її стійкості. Зокрема, інноваційні підходи в управлінні сприяють розробці ефективних моделей моніторингу, управління критичною інфраструктурою та запобігання ризикам, що можуть поставити під загрозу нормальне функціонування населених пунктів. Таким чином, інтеграція новітніх технологій, таких як розумні міста, автоматизовані системи моніторингу та прогнозування, дозволяє значно підвищити рівень стійкості громад до внутрішніх і зовнішніх загроз.

У той же час, Ціль сталого розвитку 16 «Сприяння розбудові миролюбного і всеохопного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях» наголошує на важливості розвитку ефективних, підзвітних і прозорих інституцій на всіх рівнях управління. Дійсно, для забезпечення стабільності та безпеки громад необхідно створювати органи влади, які будуть не тільки спроможні приймати рішення, але й здатні своєчасно реагувати на потреби населення, забезпечувати прозорість бюджетних витрат і ресурсообігу, а також формувати довіру серед громадян. Інноваційні практики у сфері публічного управління, зокрема цифровізація державних послуг, використання відкритих даних та платформи для взаємодії з громадянами, сприяють підвищенню ефективності роботи інституцій та забезпеченню високої рівня підзвітності органів місцевого самоврядування.

Не менш важливою є Ціль сталого розвитку 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям», яка підкреслює значення модернізації промисловості, розвитку інноваційних технологій та створення надійної інфраструктури як основи для сталого економічного зростання. У цьому контексті інноваційні підходи в управлінні інфраструктурою та економічним розвитком мають важливе значення для забезпечення стабільності і сталого розвитку громад. Модернізація інфраструктури, використання енергоефективних технологій, а також інвестиції в розвиток інноваційної індустрії сприяють не тільки підвищенню конкурентоспроможності регіонів, але й забезпечують економічну стабільність на довгострокову перспективу.

Відтак інноваційні підходи в управлінні, що інтегрують безпекові, інституційні та соціально-економічні чинники у стратегічне планування, є вирішальним фактором для формування стійких, справедливих та технологічно розвинених громад. Застосування інновацій на всіх етапах управління дозволяє не лише вирішувати нагальні проблеми безпеки, але й сприяти сталому розвитку, створюючи умови для економічного процвітання, соціальної згуртованості та екологічної стійкості. Отже, комплексне використання інноваційних технологій і управлінських підходів дозволяє побудувати більш стійкі і ефективні громади, здатні успішно адаптуватися до глобальних викликів і змін, забезпечуючи довгострокову стабільність і процвітання.

Довіра та соціальна згуртованість є ще одним важливим аспектом, через який безпека підвищує потенціал розвитку громади. Безпека сприяє зміцненню довіри між мешканцями, а також до місцевих органів влади. Як свідчать дані Програми розвитку ООН [3], громади з вищим рівнем соціальної згуртованості значно краще адаптуються до криз, успішніше відновлюються після потрясінь та ефективніше впроваджують політики розвитку. Це означає, що інноваційний підхід до управління соціальною згуртованістю, зокрема через активізацію громадянського суспільства, залучення волонтерських мереж і створення платформ для комунікації, дозволяє не лише швидше вирішувати поточні проблеми, а й забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності.

Для забезпечення ефективного управління безпекою та сталого розвитку територіальних громад у період війни і повоєнного відновлення необхідно впроваджувати комплекс інноваційних управлінських підходів. Передусім варто інтегрувати безпекові стратегії у місцеві плани розвитку, передбачаючи в них усі потенційні ризики – від військових та інфраструктурних до соціально-економічних. Планування має бути превентивним і ґрунтуватися на аналізі вразливостей, що дозволить громадам ефективно реагувати на кризи й зменшувати наслідки можливих загроз. Важливим чинником підвищення стійкості є посилення ролі громадянського суспільства. Волонтерські ініціативи, громадські організації та активні мешканці повинні бути безпосередньо залучені до процесів реагування на надзвичайні ситуації, соціальної підтримки, інформаційного обміну та формування довіри всередині громади.

Необхідною умовою ефективного управління є інституційна гнучкість, адаптація локальних актів і адміністративних процедур до нових безпекових реалій. Громади мають

швидко ухвалювати рішення, застосовувати спрощені механізми управління ресурсами та координувати дії з державними і міжнародними структурами для забезпечення оперативного реагування.

Суттєве значення має диверсифікація ресурсів та створення резервних систем енергозабезпечення. Розширення джерел постачання, розвиток локальних енергетичних ініціатив і впровадження відновлюваних технологій дозволять підвищити автономність громад і гарантувати безперебійне функціонування критичної інфраструктури навіть за умов надзвичайних ситуацій. Важливим елементом управління має стати системне вимірювання та моніторинг рівня безпеки й стійкості. Використання індикаторів ризиків, соціальної згуртованості, економічної активності та стану інфраструктури дозволить об'єктивно оцінювати ефективність політик, коригувати місцеві стратегії та підвищувати якість управлінських рішень. Збереження функціонування енергетичних, транспортних, комунальних та цифрових систем безпосередньо впливає на соціальну стабільність, продовольчу безпеку, медичне забезпечення й довіру населення. Тому моніторинг стану критичної інфраструктури має бути інтегрований у систему оцінювання безпеки громади. Оцінювання комплексної безпеки громади забезпечить перехід від реактивного до превентивного управління ризиками, що особливо актуально у воєнних умовах, коли ресурсна база обмежена, а час на прийняття рішень мінімальний. Оцінювання безпеки громади виступає інструментом моніторингу реалізації ЦСР, формуючи міст між локальними політиками та глобальними цілями сталого розвитку.

Зв'язок між безпекою та сталим розвитком громад є глибоко інтегрованим і двостороннім, особливо в умовах тривалої воєнної кризи, з якою стикається Україна. Безпека в цьому контексті виступає передумовою та активним чинником забезпечення соціально-економічної стійкості, локального розвитку, інституційного зміцнення та ефективного відновлення громад. А процеси розвитку, особливо в кризових умовах, формують нові вимоги до системи безпеки, вимагаючи її адаптації та оновлення.

Таким чином, управлінські інновації виступають ключовим драйвером безпеки та стійкості громади, дозволяючи поєднувати кризове реагування, повоєнне відновлення та довгостроковий сталий розвиток. Застосування цих підходів забезпечить формування інноваційної моделі управління безпекою, що поєднує гнучкість, інклюзивність і технологічність, роблячи громади стійкішими до криз і здатними до сталого розвитку у воєнний та післявоєнний періоди.

### **Список літератури**

1. Business Ombudsman Council. (2025). Challenges in Protecting and Restoring Critical Infrastructure through Private Sector Engagement. Kyiv, March 2025. URL: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/challenges-in-protecting-and-restoring-critical-infrastructure-through-private-sector-engagement.pdf> ( дата звернення: 08.09.2025).
2. Organization for Migration (IOM). Returns Report – General Population Survey Round 20 (April 2025). URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-zvit-pro-povernennya-opituvannya-zagalnogo-naselennya-raund-20-kviten-2025-roku-uk> ( дата звернення: 08.09.2025).
3. United Nations Development Programme. Social Cohesion in Ukraine: Key Trends based on reSCORE 2024 : аналітичний звіт. Київ: UNDP, 2024. 46 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/social-cohesion-in-ukraine\\_eng\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/social-cohesion-in-ukraine_eng_2024.pdf) ( дата звернення: 08.09.2025).
4. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development 70/1 від 25 вересня 2015 р. Нью-Йорк : ООН, 2015. 35 с. URL: [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf) ( дата звернення: 08.09.2025).

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МАСОВИХ КУЛЬТУРНИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Казаков Геннадій Ігорович**

к.і.н.,

докторант кафедри публічного управління і  
проектного менеджменту

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

м. Київ, Україна

Одним з головних джерел доходу культурних індустрій є проведення масових заходів: фестивалі, концерти, демонстрація стрічок у кінотеатрах, театральні постановки тощо. В умовах мирного розвитку держави такі заходи забезпечують сталий дохід для митців та культурних інституцій, сприяють зростанню туристичного потоку, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу. Проте, запровадження воєнного стану, постійна загроза життю потенційних відвідувачів ускладнюють їх проведення. Саме тому, управління культурними заходами в умовах війни потребує нових підходів. З одного боку, держава та місцеві органи влади мають забезпечувати безпекові аспекти організації подій, ураховуючи обмеження, пов'язані з воєнним станом. З іншого – суспільство очікує від влади створення можливостей для збереження культурного життя, адже культура у критичні моменти стає засобом опору та способом утвердження національної ідентичності.

Мета розвідки – визначення специфіки організації та регулювання масових культурних подій у воєнний час.

Аналіз наукових розвідок дозволяє зазначити, що дослідження проблематики публічного управління масовими культурними заходами не поставало сферою вивчення українських науковців. Дослідники, які підіймають дотичні до теми проблеми, зосереджують увагу на правовій основі проведення масового заходу та функціях і повноваженнях представників органів правопорядку в цьому напрямі (А. Яременко, В. Поліщук, Р. Свистович).

Організація та проведення культурних подій – завжди тривалий та змістовний процес, який важко здійснити у мирний час, а під час війни кількість викликів, з якими стикаються організатори лише зростає. До традиційних завдань додається необхідність враховувати ризики для життя і здоров'я учасників, можливість повітряних тривог, перебоїв з електропостачанням, обмеження у пересуванні та комунікації.

При цьому, якщо на початку війни з боку держави висувалися певні заборони та приписи, які стосувалися максимальної кількості учасників заходу, тривалості роботи та заборони на деяке обладнання у вуличних музикантів, то станом на 2025 р. держава дистанціювалася від цієї сфери. Можемо відзначити лише про прийняття Кабінетом Міністрів України розпорядження, яким усі культурні масові заходи мають бути попередньо погоджені не тільки органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), але й з військовими командуваннями, а в Києві – з Генштабом ЗСУ [1]. Наголосимо, що подане розпорядження негативно було сприйняте більшістю представників культурних індустрій, які вбачали у ньому можливість обмежувати діяльність деяких діячів культури. Проте, станом на сьогодні індустрії функціонують у звичному режимі.

Головним недоліком таких обмежень є відсутність розуміння, що саме слід розуміти під масовим культурним заходом. Законодавчо не визначено, присутність якої кількості осіб на події дозволяє вважати її масовою. Загалом же погоджуємося, що в умовах воєнного стану певні обмеження та заборони мають місце на існування, однак їх головною метою має бути безпека відвідувачів.

Загалом же, проведення культурних заходів регулюється переважно на рівні ОМС. Так, органи управління кожної громади, міста мають право самостійно визначати доцільність проведення подібних заходів, максимальну кількість учасників, висувати

додаткові вимоги (наявність укриття, декілька евакуаційних виходів тощо). Як результат, у деяких регіонах заборонено проводити масові заходи ближче ніж за 20 км до кордону з РФ або лінії бойових дій [1], у Харкові проведення культурних заходів дозволені лише у приміщеннях, які можуть слугувати укриттям [2] тощо.

У регіонах, віддалених від театру бойових дій обмежень, окрім погодження проведення культурних заходів, фактично не існує. Більше того, зважаючи на невизначеність поняття «масовий захід», значна частина подій у приватних закладах відбувається без погодження, хоча і збирає сотні осіб. Наведемо приклад такого погодження на основі м. Київ, в якому відбувається найбільше культурних заходів в умовах війни.

Отримання дозволу на проведення передбачає подання заявки у строк не пізніше 15 діб до запланованої дати проведення (45 днів, за умов якщо існує потреба у виданні розпорядження), яка містить: відомості про організатора, інформацію про захід, інформацію про організаційні питання забезпечення масового заходу. Орган влади надає відповідь у продовж 5 робочих днів. За умови негативного рішення, представники ОМС мають обґрунтувати причини відмову у наданні дозволу [3].

Не можемо не зазначити і на тому, що в роки війни частішими стали дні скорботи, які запроваджуються після масованих ракетних атак РФ, які уносять життя українців. За таких умов, ОМС, розпорядженням міського / сільського голови, можуть заборонити проведення заходів розважального характеру, за порушення яких організатори можуть бути притягнуті до адміністративної відповідальності. Проте існують випадки певного зловживання органами влади таким становцем. Для прикладу, 28 серпня 2025 р. у с. Софіївська Борщагівка було розіграно благодійний концерт, при цьому, днем жалоби було проголошено 29 серпня.

В цілому, органи публічної влади здійснюють спроби управління проведенням культурними заходами в умовах війни, проте ці дії є поверхневими та відсутні механізми їх реалізації. Тому, ми пропонуємо низку рекомендацій, які мають покращити систему публічного управління культурними подіями.

Запропоновані рекомендації поділено на ті, що стосуватимуться державних органів та окремо для органів місцевого самоврядування.

Державними органами варто здійснити:

- унормування поняття «масовий культурний захід» на законодавчому рівні та розробку єдиного нормативного акту щодо їх проведення в умовах воєнного стану;
- затвердження єдиних для всієї країни безпекових стандартів проведення заходів (обов'язкова наявність укриттів, планів евакуації, співпраця з правоохоронними органами та ДСНС);
- формування цілісної державної політики у сфері культури, яка враховує культуру як елемент національної безпеки та психологічної стійкості населення;
- запровадження механізмів координації між військовими адміністраціями, правоохоронними органами та організаторами з метою мінімізації ризиків, яка ліквідує потребу дублювання заявок в різні установи.

З боку органів місцевого самоврядування доречно:

- визначати локальні правила проведення культурних заходів, адаптовані до рівня безпекової ситуації в регіоні;
- створити електронний портал для подання заявок на проведення культурних заходів, який забезпечить швидкість, прозорість та унеможливить зловживання владою та маніпулювання інформацією з боку більш впливових діячів культурних індустрій;
- здійснювати планові перевірки готовності локацій до проведення заходів;
- забезпечувати контроль за дотриманням вимог безпеки на місцях, включно з перевіркою наявності укриттів та аварійних виходів;
- підтримувати розвиток альтернативних та інноваційних форматів культурних подій (мобільні сцени, культурні хаби, майданчики-укриття тощо), які враховують обмеження воєнного часу.

Таким чином, в умовах воєнного стану масові культурні заходи набувають подвійної природи: з одного боку, вони залишаються важливим інструментом культурної комунікації та економічної активності, а з іншого – перетворюються на чинник психологічної стійкості та мобілізації суспільства. Це зумовлює потребу у формуванні гнучких управлінських підходів, здатних одночасно забезпечити належний рівень безпеки та зберегти доступ громадян до культурних практик. Використання лише заборонних механізмів не дає бажаного ефекту, оскільки породжує соціальне невдоволення та сприяє тінізації культурних ініціатив. В умовах війни зростає значення інституціоналізації взаємодії між державними органами, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, адже культурна політика у кризовий період не може функціонувати ізольовано й потребує інтеграції з політикою безпеки, інформаційною та соціальною політикою. Організація культурних заходів в умовах війни постає не лише інструментом збереження культурного життя, але й чинником соціальної стійкості та консолідації суспільства. Вироблені практики реагування на воєнні виклики створюють основу для формування нової управлінської парадигми у сфері культури, що здатна забезпечити баланс між безпекою та розвитком. У перспективі ці напрацювання можуть слугувати базою для вдосконалення державної політики у сфері культури й для посилення ролі культурних індустрій у процесі відбудови країни.

### Список літератури

1. Кравцов В. Кабмін зобов'язав погоджувати проведення масових заходів з військовими: чи йдеться про мітинги. URL: [https://24tv.ua/masovi-zahodi-ukrayini-uryad-zobov'yazav-pogodzhuvati-urochistosti\\_n2903556](https://24tv.ua/masovi-zahodi-ukrayini-uryad-zobov'yazav-pogodzhuvati-urochistosti_n2903556) (дата звернення: 29.09.2025).
2. Цьомик Г., Гребінник Д. Обмеження роботи закладів культури на Харківщині: чи дозволять працювати у будівлях, де є укриття? URL: <https://suspilne.media/kharkiv/458874-obmezenna-roboti-zakladiv-kulturi-na-harkivsini-ci-dozvolat-pracuvati-u-budivlah-de-e-ukritta/> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Порядок організації та проведення недержавних масових заходів релігійного, культурно-просвітницького, спортивного, видовищного та іншого характеру в місті Києві. URL: [https://kyivcity.gov.ua/publiczna\\_informatsiia\\_Tag\\_166122/poryadok\\_organizatsi\\_ta\\_provedennya\\_nederzhavnikh\\_masovikh\\_zakhodiv\\_religiynogo\\_kulturno-prosvitnitskogo\\_sportivnogo\\_vidovischnogo\\_ta\\_inshogo\\_kharakteru\\_v\\_misti\\_kiyevi/poryadok\\_provedennya\\_masovikh\\_zakhodiv/](https://kyivcity.gov.ua/publiczna_informatsiia_Tag_166122/poryadok_organizatsi_ta_provedennya_nederzhavnikh_masovikh_zakhodiv_religiynogo_kulturno-prosvitnitskogo_sportivnogo_vidovischnogo_ta_inshogo_kharakteru_v_misti_kiyevi/poryadok_provedennya_masovikh_zakhodiv/) (дата звернення: 29.09.2025).



## **БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Кацімон Іван Миколайович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Факультет управління фінансами та бізнесу

**Маліновська Ольга Ярославівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет ім. Івана Франка

м. Львів, Україна

Розвиток глобалізаційних процесів, міжнародний обмін досвідом у сфері урбанізації зумовив переосмислення підходів до міського планування та трансформував ключові уявлення і принципи містобудування та благоустрою територіальних громад України.

Відповідно до цілей сталого розвитку ООН, що виступають як загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всіх людей у світі, пунктом 11 регламентується сталий розвиток міст та громад як невід'ємний фактор досягнення вищезазначених глобальних цілей. Зокрема, серед основних завдань стратегії, варто зазначити наступні:

1. Забезпечити доступність житла;
2. Забезпечити розвиток поселень і територій використовувати на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості;
3. Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору;
4. Забезпечити ефективне оновлення населення про надзвичайний статус з використанням інноваційних технологій;
5. Зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій;
6. Забезпечити розробку і розвиток стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, реальний розвиток туризму, рекреації, місцевої культури та виробництва місцевої продукції [1].

Концептуальні засади, визначені у глобальній Стратегії ООН є ключовими у формуванні та реалізації політики сталого розвитку України в цілому. Щоденні безпрецедентні виклики, з якими стикається українська інфраструктура та подальша відбудова зумовлюють розробку та утвердження принципів із забезпечення комплексного відновлення національних агломерацій та формуванні державної стратегії розвитку міст та територіальних громад, фундаментальною основою якої є принципи та цілі світової організації.

Політика створення та реалізації ефективного міського розвитку має на меті забезпечити функціонування населеного пункту відповідно до потреб усіх соціальних категорій населення та з урахуванням вразливості їх до зовнішніх факторів.

Станом на червень 2025, в Україні офіційно зареєстровано понад 3,4 млн інвалідів [2]. Досліджуючи це питання на практиці, то кількість маломобільного населення, до яких відносяться пенсіонери; люди, які чекають на отримання інвалідного посвідчення, та тимчасово маломобільні групи населення значно перевищують офіційні дані та число соціально вразливих громадян.

Аналіз стану розвитку українських міських та селищних архітектурних планувань дозволяє зробити висновок, що інфраструктура не готова до викликів, що несуть в собі

безпечне пересування усіх мобільних та маломобільних груп населення. Варто виокремити, що система міської забудови, що включає житлово-комунальний фонд та інші інфраструктурні об'єкти споруджені за радянським принципом урбанізації, який у своїй структурі не передбачає забезпечення повного доступного пересування людям з інвалідністю.

У цьому контексті, відповідно до принципів сучасного гуманістичного суспільства, створення безбар'єрного середовища є стратегічною необхідністю, яка забезпечить безперешкодну систему міського планування як ключовий елемент взаємозближення та фактор рівності можливостей для всіх громадян, незалежно від фізичної спроможності.

Згідно з даними центру соціальних досліджень та поведінкової економіки, 83% респондентів визнали безбар'єрність новою цінністю для України. Це свідчить про розуміння необхідності соціальних трансформацій поряд із інфраструктурними вдосконаленнями [3].

Спираючись на соціальні дослідження та перебудову усталених принципів та цінностей, 21 квітня 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, яка передбачає 6 цільових напрямків: інформаційна, цифрова, суспільно-громадянська, освітня, економічна та фізична [4]. Одним з основних напрямків є останній, який передбачає створення середовища, в якому громадські споруди та публічні місця, транспорт і послуги є фізично доступними для всіх суспільних груп [5].

У даному питанні, політика впровадження безбар'єрного фізичного простору полягає в облаштуванні:

- зручних для всіх вулиць, парків та місць громадського користування;
- можливостей вільно потрапити у різні приміщення: власний дім, найближчий магазин, лікарню, вокзал, заклад освіти, центр соціального захисту, ЦНАП, державну установу;
- безперешкодного доступу до громадського транспорту;
- ліфтів та зручно розташованих кнопок в них, поручні на сходах та у вбиральнях;
- контрастних написів, а також їхнє дублювання шрифтом Брайля;
- кімнат матері та дитини у всіх громадських місцях [6].

У контексті реалізації державної політики забезпечення впровадження Стратегії на місцях, варто виокремити наступні очікувані результати:

- Безбар'єрність стає наскрізним принципом публічного урядування, враховується при формуванні довгострокових рішень та програм як на національному, так і на місцевому рівнях;
- Державний та місцеві бюджети враховують принципи Стратегії безбар'єрності при закупівлі доступних товарів, працевлаштуванні та наданні відповідних адміністративних послуг;
- Отримання актуальної інформації щодо доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, цифрових, сервісів для планування програм та інвестицій при створення безбар'єрного середовища;
- Затвердження та впровадження стандартів доступності товарів і послуг, зокрема в діяльності приватного сектору [4].

Реалізація та впровадження Стратегії ґрунтується не лише у звітності уповноважених органів ОТГ з питань втілення проєкту районним військовим адміністраціям. Створення безбар'єрного середовища передбачає фотозвітність із нанесенням реалізованих об'єктів на онлайн-сервісі «ЛУН-місто», де на карті відображаються безперешкодні середовища, облаштовані в рамках програми. Зокрема, на рисунку можна ознайомитись з мапою безбар'єрності Львова та Одеси:



Рисунок 1 – Мапа безбар'єрності Львова та Одеси. Джерело: [7]

Подана карта дозволяє громадянам досліджувати впровадження Стратегії на місцях, тим самим здійснювати певний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування, адже, незважаючи на велику кількість нормативно-правових актів, які регулюють впровадження політики, міністерських пам'яток та серіалів про безбар'єрність, часто реальна ситуація не відповідає очікуванням. За результатами проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю з близько 54 тисяч досліджуваних об'єктів різного типу 22% були безбар'єрними, 32,1% частково безбар'єрні, 45,9% бар'єрні [8].

Причинами низької ефективності щодо впровадження Стратегії можна зазначити недостатнє розуміння органами місцевого самоврядування важливості створення безбар'єрного середовища, що зумовлює небажання вдосконалювати механізми та інструменти публічного врядування, а також недосконала система моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності поданих об'єктів органами, уповноваженими контролем.

Подолання популістського характеру у впровадженні політики створення безперешкодного середовища можна за рахунок інституціоналізації громадянського суспільства в управлінські процеси громади. Певні позитивні зрушення у цьому контексті можна помітити у формуванні рад безбар'єрності при деяких органах виконавчої влади. Функціонування громадських об'єднань як каталізатора змін у міському середовищі, що враховує потреби усіх маломобільних груп населення, та значне посилення контролю і моніторингу поданих громадами реалізованих проєктів зумовить ефективні видозміни міської інфраструктури відповідно до потреб громадян.

Отже, невід'ємною складовою політики сталого розвитку міст та територіальних громад є принцип створення безбар'єрного середовища. Як демонструють сучасні світові практики, засади інклюзивності у громадському середовищі є ключовим елементом, що забезпечує рівність серед населення, яка проявляється у доступності до інфраструктури, послуг та можливостей для всіх членів суспільства. Впровадження Стратегії сприятиме підвищенню якості життя та стане поштовхом для побудови соціально згуртованого та рівноправного населення, де кожен громадянин має можливість повноцінно брати участь у житті громади, формувати та реалізовувати позитивні зміни задля досягнення політики сталого розвитку.

#### Список літератури

1. Дія.Бізнес. Цілі сталого розвитку. URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cil\\_11\\_staliy\\_rozvitok\\_mist\\_i\\_gromad](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cil_11_staliy_rozvitok_mist_i_gromad) (дата звернення: 20.09.25).
2. Подробиці. Кількість інвалідів в Україні. URL: <https://podrobnosti.ua/2502699-za-chas-vjni-v-ukran-stalo-na-600-tisjach-nvaldv-blshe-mnsotspoltiki.html> (дата звернення: 20.09.25).
3. МОН. Дослідження громадської думки щодо питань безбар'єрності. URL: <https://mon.gov.ua/news/prezentovano-doslidzhennia-hromadskoi-dumky-shchodo-pytan-bezbaryernosti> (дата звернення: 20.09.25).

4. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/554-vooz-katalog-24-stor-0611.pdf> (дата звернення: 20.09.25).
5. НСССУ. Безбар'єрність. URL: <https://nssu.gov.ua/bezbariarnist> дата звернення: 20.09.25).
6. ЛОВА. Безбар'єрність. URL: <https://loda.gov.ua/project/53514> (дата звернення: 20.09.25).
7. ЛУН-місто. Мапа безбар'єрності. URL: <https://lun.ua/misto/barrier-free/mindev-2025?l=3ffffe#10.49/46.4862/30.6419> (дата звернення: 20.09.25).
8. Рубрика. В Україні лише 22% об'єктів відповідають принципам безбар'єрності. URL: <https://rubryka.com/2024/06/21/v-ukrayini-tilky-22-ob-yektiv-vidpovidayut-pryntsypam-bezbar-yernosti/> (дата звернення: 20.09.25).

## **ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ**

**Косаревич Назар Богданович**

к.е.н.,

докторант кафедри публічного управління,  
адміністрування і національної безпеки

Івано-Франківський національний технічний  
університету нафти і газу

м. Івано-Франківськ, Україна

Війна кардинально змінює логіку розвитку суспільства та просторової організації територій, посилюючи нерівномірність економічних процесів і загострюючи проблеми соціальної сфери. Тому сталий розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану повинен розглядатися не лише з позиції стратегічної перспективи, а й як необхідна умова збереження державності та національної безпеки. У цих умовах забезпечення життєздатності громад постає питанням виживання держави в цілому, адже саме локальний рівень визначає здатність суспільства адаптуватися до нових викликів, зберігати соціальну стабільність і відновлювати економічну активність.

Питання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, аналізуються аспекти адаптації місцевих бюджетів до умов воєнного стану, інструменти підвищення інституційної спроможності органів самоврядування, а також можливості поєднання національної політики з локальними ініціативами розвитку. Такі напрями досліджень простежуються у працях К. Бліщук, П. Жука, І. Котова, В. Кравціва, О. Крайник, А. Крупки, С. Панчишина, М. Патинської, І. Сторонянської та інших.

Сталий розвиток ґрунтується на поєднанні економічної, соціальної та екологічної складових. У мирний час їх збалансоване поєднання розглядається як необхідна передумова поступального розвитку суспільства. Проте в умовах воєнного стану забезпечення розвитку таких компонентів значно ускладнюється. За таких обставин доцільним є переорієнтація на вирішення першочергових потреб, водночас із збереженням засад для відновлення комплексної моделі сталого розвитку у майбутньому.

Війна докорінно змінює соціально-економічний простір: руйнування інфраструктури, скорочення фінансових ресурсів, падіння інвестиційної привабливості, масові переміщення населення та значні екологічні втрати вимагають переосмислення пріоритетів і механізмів розвитку територій. Традиційна модель планування, що зазвичай ґрунтується на стабільності та прогнозованості, виявляється малоефективною, адже

реальність диктує нові правила, а громади вимушені реагувати швидко, комплексно і гнучко.

В умовах війни відбулася трансформація економічної складової сталого розвитку. Знищення ворогом виробничих потужностей, транспортної та енергетичної інфраструктури призвели до значного скорочення обсягів промислового виробництва, зниження експортного потенціалу та звуження внутрішнього ринку. Загальна сума прямих збитків, яких зазнала інфраструктура України з лютого 2022 року через повномасштабне вторгнення росії перевищує 170 млрд дол. [15].

Як свідчать дослідження, найбільших руйнувань зазнали сектори, які є основними рушіями сталого розвитку. Зокрема, житловий сектор – його прямі збитки оцінюють у 60 млрд дол. Внаслідок війни зруйновано або пошкоджено 236 тис. житлових будівель, зокрема 209 тис. приватних будинків, 27 тис. багатоквартирних будівель і 600 гуртожитків. На другому місці за втратами – транспортна інфраструктура. Загальна сума збитків сягає 38,5 млрд дол. Внаслідок бойових дій пошкоджено понад 26 тис. км автодоріг, що коштувало країні 28,3 млрд дол. Значних втрат зазнали й інші транспортні сектори: залізничний – 4,3 млрд дол., портова інфраструктура – 0,85 млрд дол., авіаційна галузь – 2 млрд дол. На третьому місці – енергетичний сектор України. Його загальні втрати складають 14,6 млрд дол. Ворог повністю знищив Каховську та Дніпровську ГЕС, Трипільську і Зміївську ТЕС. Значно пошкоджені й інші генеруючі потужності, високовольтні підстанції та об'єкти нафтогазової інфраструктури.

Водночас зростання інфляції, посилення боргового навантаження й критична залежність від міжнародної фінансової допомоги створили додаткові ризики для економічної стійкості. У таких умовах економічний вимір розвитку зосереджується насамперед на забезпеченні базових потреб та утриманні мінімальної стабільності, а механізми управління державної політики виступають визначальним чинником, здатним гарантувати громадам засоби для виживання та створити передумови для довгострокового розвитку у повоєнний період.

Особливого значення набуває фінансова підтримка, адже вона є фундаментом для реалізації будь-яких програм. Розширення векторів державних субвенцій, створення механізмів цільового фінансування для постраждалих територій, ефективний розподіл міжнародної допомоги дозволяють компенсувати втрати й забезпечити безперервність базових послуг. При цьому держава повинна виступати не лише розподільником коштів, а й координатором, який забезпечує прозорість, стимулює ефективне використання ресурсів і формує стимули для розвитку громад. Так, за даними Міністерства фінансів України, з початку повномасштабного російського вторгнення міжнародна допомога Україні становить близько 93,5 млрд дол. [12]. Також суттєвим є фінансування додаткових дотацій з Державного бюджету України – 40,6 млрд грн., з них 36,5 млрд грн. – на підтримку органів місцевого самоврядування, які постраждали в умовах війни. [8]

В часі війни також різко посилюються соціальні ризики, які безпосередньо впливають на потенціал сталого розвитку громад. Масове безробіття, спричинене зупинкою підприємств та згоранням ділової активності, позбавляє людей стабільних доходів і формує хвилю соціальної нестабільності. Рівень бідності невпинно зростає, що ускладнює доступ значної частини населення до базових послуг і створює підґрунтя для нових соціальних конфліктів. До цього додаються глибокі психологічні травми: пережитий досвід втрат, життя під обстрілами чи в евакуації, розлука з родинами формують синдроми, що потребують не лише медичної допомоги, а й довготривалої соціально-психологічної підтримки.

Вищезгадані економічні проблеми також вплинули на безробіття в Україні, рівень якого у перший рік війни зріс до 30 відсотків. Завдяки переформатуванню економіки та релокації малого і середнього бізнесу цей показник вдалося нормалізувати і станом на грудень 2024 року він склав 14,2 відс., однак все ще суттєво перевищує середню норму, що складає 3-5 відсотків від загальної кількості робочої сили в країні. [11]

Людський капітал, який у мирний час вважається одним з основних ресурсів розвитку, у воєнних умовах зазнає серйозних деформацій. Частина працездатного населення мобілізована до лав Збройних сил, значна кількість людей змушена була покинути свої громади і виїхати в інші регіони чи за кордон. Це не лише зменшило трудовий потенціал територій, а й призвело до втрати фахівців у критично важливих галузях – медицині, освіті, комунальній сфері. Станом на середину березня 2025 року в Україні офіційно зареєстровано 4,6 млн. внутрішньо переміщених осіб [10]. Громади, що прийняли внутрішньо переміщених осіб, стикаються з подвійним навантаженням: з одного боку, вони отримують новий людський ресурс, який у майбутньому може стати чинником розвитку, а з іншого – вимушені забезпечувати людей житлом, робочими місцями, соціальною інфраструктурою, що потребує додаткових фінансів та управлінських рішень.

Особливої уваги потребує молодь. Освітній процес у багатьох регіонах порушено, навчальні заклади зазнали руйнувань або працюють у дистанційному форматі. Це формує ризик «втраченого покоління», коли рівень знань і професійних компетенцій нових фахівців може виявитися нижчим за потреби сучасної економіки. Одночасно молоді люди стають більш вразливими до еміграції, шукаючи кращих можливостей за кордоном, що загрожує відтоком інтелектуального та інноваційного потенціалу країни.

У цьому контексті державна політика має спрямовувати зусилля на підтримку людського капіталу як визначального елементу для сталого розвитку. Вона повинна поєднувати заходи з працевлаштування, перекваліфікації та створення нових робочих місць із програмами соціальної підтримки, медичної і психологічної допомоги. Розбудова освітніх можливостей, збереження наукового та професійного потенціалу, формування умов для повернення спеціалістів після перемоги – усе це стає стратегічним завданням, без якого відновлення країни та її громад стає неможливим для практичної реалізації.

Війна завдала колосальної шкоди природному середовищу, перетворивши екологічні виклики на одну з найгостріших проблем сучасного розвитку громад. Руйнування промислових об'єктів, складів пального, енергетичної інфраструктури й військової техніки призвели до масових забруднень повітря, ґрунтів і водних ресурсів. У багатьох регіонах фіксуються підвищені концентрації важких металів, нафтопродуктів та інших токсичних речовин, що створює довготривалі загрози для здоров'я населення та сільськогосподарського виробництва. Знищення лісів і природних екосистем унаслідок пожеж, вибухів чи будівництва оборонних споруд не лише порушує біорізноманіття, а й підриває природні механізми відновлення довкілля. Від початку великої війни на окупованих територіях знищено понад 60 000 гектарів лісів, вартістю щонайменше 14 млрд грн лише в частині прямих збитків (вартість деревини). Майже 20 % території українських лісів (приблизно 3 млн гектарів) були пошкоджені бойовими діями різної інтенсивності. Прямих збитків з інспектованих територій оцінюють у 13,2 млрд грн. У Харківській області близько 40-45 % територій лісів були заміновані або пошкоджені пожежами. [13]

Екологічний вимір стає невід'ємною складовою політики сталого розвитку громад. Відновлення довкілля потребує комплексного підходу, який поєднує державні програми, міжнародну допомогу та місцеві ініціативи. Післявоєнна відбудова має базуватися на принципах «зеленої трансформації», враховуючи енергоефективність, зменшення викидів та перехід на відновлювані джерела енергії. Такий підхід закладає підвалини для екологічно безпечного та конкурентоспроможного розвитку громад, перетворюючи екологічну складову на ключовий критерій стійкості територій і елемент національної безпеки.

Підсумовуючи викладене можна зробити висновки про те, що в складних умовах війни саме державна політика стає ключовим чинником, здатним забезпечити громадам ресурси для виживання і водночас створити основу для їхнього подальшого розвитку. Без системної підтримки з боку центральної влади місцеве самоврядування, обтяжене руйнуваннями та кадровими втратами, не може ефективно виконувати свої функції. Тому державні інститути мають формувати комплекс заходів, що охоплюють фінансову

допомогу, відновлення інфраструктури, підтримку бізнесу, соціальну сферу та екологічну безпеку.

### Список літератури

1. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності : монографія ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» ; за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т. Г. Львів, 2024. –350 с.
2. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки : монографія / за ред. Возняк Г. В. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2023. – 557 с.
3. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *Агрополіт*. 2022. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 29.09.25).
4. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 2. –С. 33–43. URL: <https://doi.org/10.15421/152518> (дата звернення: 29.09.25).
5. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 135–143. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052> (дата звернення: 29.09.25).
6. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27> (дата звернення: 29.09.25).
7. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 77, ч. 1. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029/277209> (дата звернення: 29.09.25).
8. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.25).
9. В Україні підраховали збитки через війну. Як відновлювати країну. Кореспондент.net. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4756857-v-ukraini-pidrakhuvaly-zbytku-cherez-viinu-yak-vidnovluivaty-kraïnu> (дата звернення: 29.09.25).
10. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України» URL: <https://www.ioc.gov.ua/en> (дата звернення: 29.09.25).
11. Знайти роботу в Україні: як війна вплинула на ринок праці. Інститут аналітики та адвокації. URL: <https://iaa.org.ua/> (дата звернення: 29.09.25).
12. Мінфін назвав суму міжнародної допомоги Україні за час війни. Репортер. Дніпро. URL: <https://dp.reporter.ua/articles/minfin-nazvalo-sumu-mizhnarodnoyi-dopomogi-ukrayini-za-chas-vijni> (дата звернення: 29.09.25).
13. Росія знищила понад 60 тисяч гектарів українських лісів на 14 мільярдів – розслідування. Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/04/8/712129>
14. Руйнування в цифрах: скільки Росія знищила об'єктів та скільки виділили на відбудову. Liga.net. URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/articles/ruinuvannia-v-tsyfrakh-skilky-rosiia-znyshchyla-obiektiv-ta-skilky-vydilyly-na-vidbudovu> (дата звернення: 29.09.25).
15. Local governments' legal, institutional, and financial landscape in Ukraine / KSE Institute team with the support of Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), 2024. URL:

## **СТРАТЕГІЧНИЙ КУРС УКРАЇНИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

**Куспляк Галина Іванівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічної служби та права

**Куспляк Ігор Сергійович**

к.політ.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Сталий розвиток є фундаментальною концепцією, яка забезпечує гармонійне поєднання економічного, соціального та екологічного вимірів суспільного розвитку. Україна, як держава, що інтегрується в глобальні процеси, активно адаптує принципи сталого розвитку до своїх національних реалій, що знаходять своє відображення в законодавчій базі країни, яка змінює ключову роль у формуванні умов для досягнення сталого розвитку.

Так, «Концепція сталого розвитку населених пунктів», затверджена постановою Верховної Ради України від 24.12.1999 № 1359-XIV (далі – Концепція), окреслює стратегічні засади для забезпечення збалансованого розвитку населених пунктів, враховуючи економічні, соціальні та екологічні чинники [3]. У документі чітко окреслено цільове збереження навколишнього середовища, підвищення якості життя та раціонального використання ресурсів, однак ці положення значною мірою декларативні та не підкріплені конкретними механізмами реалізації. Однією з ключових проблем є дисфункція адаптації положення Концепції до сучасних викликів, таких як кліматичні зміни, урбанізація, цифровізація та постпандемічні наслідки. Враховуючи стрімкий технологічний розвиток, документ не передбачає інтеграції інноваційних технологій для управління населеними пунктами. У Концепції недостатньо конкретизовано фінансове забезпечення реалізації принципів сталого розвитку, а саме: не визначено чіткі джерела фінансування, а також механізми залучення інвестицій, зокрема приватного капіталу чи міжнародної технічної допомоги, що ускладнює впровадження заходів на практиці, особливо на місцевому рівні. Важливою проблемою залишається слабка інтеграція положень Концепції з іншими нормативно-правовими актами.

«Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003-2015 роки», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 634 (далі – Комплексна програма), є нормативним документом, спрямованим на впровадження принципів сталого розвитку в Україні відповідно до міжнародних зобов'язань. У Комплексній програмі відображено прагнення України адаптувати глобальні завдання сталого розвитку до національних умов. Основні положення документа включають стратегічні напрями в економічній, соціальній та екологічній сферах [2]. Позитивні аспекти прийнятих положень Комплексної програми: визнання важливості сталого розвитку як стратегічного пріоритету; комплексний підхід, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти; зосередження на виконанні міжнародних зобов'язань України, що сприяє інтеграції у світове співтовариство; визначення конкретних заходів для забезпечення сталого розвитку, таких як впровадження екологічно чистих технологій, удосконалення системи управління природними ресурсами,



створення умов для забезпечення екологічної безпеки тощо. Незважаючи на позитивні аспекти, можна виділити низку зауважень до положень Комплексної програми, а саме: відсутність оновлень або актуалізації після завершення терміну дії програми у 2015 році (а по факту втрата чинності у 2011 році). Документ не враховував такі виклики як зміна клімату, вплив цифрової трансформації; недостатня деталізація механізмів впровадження, що ускладнювало моніторинг та оцінку ефективності виконання окремих завдань; відсутність чіткого фінансового забезпечення, що обмежило реалізацію заходів програми на практиці; обмежене залучення громадянського суспільства та місцевих громад до розробки та реалізації заходів програми.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015, є стратегічним документом, в якому прописано напрями реформування та розвитку країни на період до 2020 року. Основною метою Стратегії – 2020 є впровадження системних реформ для досягнення європейських стандартів життя, забезпечення національної безпеки та інтеграції України до європейського та євроатлантичного співтовариства [5]. Стратегія – 2020 охоплює чотири основні вектори: розвиток, безпека, відповідальність і гордість. Вона спрямована на зміцнення демократії, права верховенства, боротьбу з корупцією, підвищення економічної ефективності та енергетичної незалежності, а також на створення умов для інтеграції України в ЄС та НАТО. Позитивним аспектом Стратегії – 2020 є її цілеспрямованість на проведення масштабних реформ у ключових сферах, зокрема в економіці, обороні, системі правосуддя, освіті та медицині. Документ містить чіткий перелік реформ, які забезпечують сталий розвиток країни та зміцнення її міжнародних позицій. Стратегія акцентує увагу на важливості залучення громадян до процесу прийняття рішень і формування нової моделі управління державою. Проте, Стратегія – 2020 має і низку недоліків. По-перше, термін її реалізації завершився у 2020 році, але результати оцінки ефективності її виконання свідчать про те, що багато завдань залишилися нереалізованими через політичну та економічну нестабільність, військові дії на сході країни (в період реалізації) та інші зовнішні виклики. По-друге, у документі не деталізовано механізми реалізації окремих реформ, що призвело до труднощів у їх впровадженні на практиці. По-третє, недосконалість моніторингу й оцінки виконання реформ обмежувала можливість тимчасового коригування заходів.

Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджені Указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019, є адаптацією глобальних Цілей старого розвитку (далі – ЦСР), прийнятих ООН у 2015 році, до національних умов і переваг України. Документ визначає стратегічні напрями, спрямовані на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю [4]. Україна адаптувала 17 ЦСР до національних реалій, зосереджуючись на таких ключових аспектах, як подолання бідності, забезпечення якісної освіти, охорона здоров'я, гендерна рівність, стале виробництво та споживання, боротьба зі зміною клімату, захист довкілля та забезпечення миру та справедливості. Перелік національних індикаторів ЦСР було затверджено розпорядженням КМУ від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку» [4], який втратив чинність 01.01.2025 на підставі прийнятого розпорядження КМУ від 29.11.2024 № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні» [1].

У розпорядженні 1190-р акцентовано увагу на важливості міжнародного співробітництва та інтеграції України в глобальні процеси сталого розвитку. Серед позитивних аспектів можна виділити його системний підхід, спрямований на комплексну інтеграцію ЦСР у державну політику. Запропоновані заходи враховують потребу міжвідомчої координації, що сприяє ефективному використанню ресурсів. Підкреслено значення діджиталізації, інновацій та освіти як ключових чинників для досягнення сталого розвитку. Серед викликів варто зазначити недостатню деталізацію окремих механізмів реалізації деяких положень. Брак конкретики щодо відповідних виконавців та джерел фінансування може уповільнити виконання запланованих заходів. Крім того, враховуючи

складну економічну залежність та військові дії, реалізація багатьох ініціатив може виявитися ускладненою.

Проект Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030» від 07.08.2018 № 9015 є амбітним документом, спрямованим на формування довгострокового бачення сталого розвитку України. Стратегія – 2030 передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів для досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю [7]. У Стратегії – 2030 визначено основні переваги, серед яких забезпечення сталого економічного зростання, модернізація виробничих процесів, розвиток людського капіталу, зниження рівня бідності, забезпечення енергетичної ефективності, охорона навколишнього середовища та боротьба зі зміною клімату. В документі приділено увагу необхідності посилення міжнародного співробітництва та інтеграції України в глобальні процеси сталого розвитку.

Позитивними аспектами проекту є його комплексний підхід до розвитку країни, що базується на принципах сталого розвитку, узгоджених з глобальними цілями сталого розвитку ООН. Документ містить цільове бачення майбутньої країни, включаючи економічну трансформацію, соціальні реформи та екологічну модернізацію. Важливим є акцент на розвиток людського капіталу, освіти, інновації та підвищення рівня добробуту громадян. У документі недостатньо уваги приділено питанням ресурсного забезпечення, а також моніторингу та оцінці виконання Стратегії – 2030. Брак деталізації щодо розподілу відповідальності між державними органами, бізнесом та громадянським суспільством може негативно вплинути на реалізацію заходів. Крім того, проєкт не враховує специфічних викликів, які постали перед Україною після 2014 року, таких як військові дії, внутрішнє переміщення населення та повоєнна відбудова.

В останні роки в Україні були прийняті законодавчі акти, що становлять основу концепції сталого розвитку, серед них: «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» (Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII); «Про затвердження Програми розвитку офіційної статистики до 2028 року» (постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 989); «Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми «Єдність у розмаїтті» на період до 2034 року» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.09.2023 № 850-р); «Про затвердження Порядку класифікації відходів та Національного переліку відходів» (постанова Кабінету Міністрів України від 20.10.2023 № 1102. Чинна з 01.01.2025); Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.2023 № 1315); «Про схвалення Стратегії розвитку територій у зоні відчуження і зоні безумовного (обов'язкового) відселення на 2024-2032 роки» (розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.01.2024 № 49-р) тощо.

Тема відображення питань сталого розвитку в законодавстві України є важливою для формування стратегії довгострокового розвитку держави. Вона потребує глибокого аналізу чинних нормативно-правових актів, визначення прогалин і пріоритетів, а також розробки дієвих механізмів для подальшої інтеграції принципів сталого розвитку в законодавче вітчизняне поле.

### Список літератури

1. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: розпорядженням Кабінет Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-p#Text> (дата звернення: 26.09.25).
2. Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003-2015 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.09.25).

3. Концепція сталого розвитку населених пунктів: постанова Верховної Ради України від 24.12.1999 № 1359-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (дата звернення: 26.09.25).

4. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку: розпорядженням Кабінет Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р. Втрата чинності від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-p#Text> (дата звернення: 26.09.25).

5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 26.09.25).

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 26.09.25).

7. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030»: проєкт Закону України від 07.08.2018 № 9015. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=64508](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508) (дата звернення: 26.09.25).

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОВИРОБНИЦТВОМ КРІЗЬ ПРИЗМУ ESG-СТАНДАРТІВ**

**Лактіонова Вікторія Вікторівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Верховод Ірина Сергіївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет  
ім. В. Гетьмана

м. Київ, Україна

Ареною глибинних трансформацій у контексті викликів сучасності постає аграрний сектор України, який займає провідну роль в економічній системі нашої держави, а також створює продовольчий щит для багатьох країн. Маючи поліфункціональний вплив на різні аспекти, зокрема життєдіяльності нашої планети, агроринок відіграє значну роль та може суттєво впливати на майбутній розвиток подій. Що стосується України, то даний сектор економіки займає п'єдестал серед інших галузей, приносячи понад 46% експортної виручки останніми роками [4].

Потреба імплементації ESG-орієнтованих заходів у свою корпоративну стратегію сприймається вже як обов'язок, а не вибір. Великі корпорації вже розуміють, що без даної складової важко залишатися конкурентоспроможним. На сприяння структуро-функціональній перебудові світогляду власників бізнесу також впливає посилення екологічних вимог, зокрема обов'язковість звітування для компаній, що відповідають певним критеріям, за ESRS (Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку), CSRD (Директивою про корпоративну звітність та сталий розвиток). Більше того розробка української стратегії запровадження звітності зі сталого розвитку, соціальні запити від споживачів, активізація свідомості населення, інституційне переосмислення, зокрема від представників кредитно-фінансових установ, лише підсилюють активізацію корпоративної відповідальності.

На національний порядок денний виноситься питання геоекономічної моделі розвитку у поєднанні із соціоекологічною модернізацією не тільки за рахунок європейської

інтеграції, а й усвідомлення наслідків екологічної катастрофізації ландшафтів від антропогенно-військового навантаження на екосистему України. За даними від Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України станом на 19.09.2025 року засмічено понад 2417 гектарів земель, що рівноцінно 3400 футбольним полям (такими вважаються згідно Методики [5] земельні ділянки із сторонніми предметами) та 121 га забруднених ґрунтів (такими, що містять речовини, що негативно впливають на їхню родючість та продуктивність) [2]. За підрахунками KSE розмір збитків українського АПК за 2022-2023 роки вже сягнув позначки у 10,3 млрд доларів США [3, с.8], до того ж обсяг непрямих втрат за цей же період оцінюється в 69,8 млрд доларів США [3, с.12], в тому числі через зниження вирощування однорічних культур на 34,3 млрд доларів США [3, с.13], які якраз вважаються системоутворюючими та фундаментальними елементами аграрного ланцюга доданої вартості. Перепоною залишається проблематика питання розмінування сільськогосподарських угідь, за приблизними підрахунками від ДСНС та Міноборони понад 30% [6, с.32] території України вважається замінованою, для співставленості це еквівалентно чотирикратному розміру Швейцарії. У науковій та інформаційній площині питання істотного забруднення ґрунтів є доволі дискусійним, адже наразі відсутня єдина державна системи збору та аналізу даних про стан забруднення ґрунтів. Більшість висновків базуються на фрагментарних дослідженнях, локальних опитуваннях або експертних оцінках, що не дозволяє зробити обґрунтовані висновки про масштаби проблеми. Так, за думкою Юрія Дмитрука реальний негативний вплив воєнних дій для ґрунтів визначається переважно втратою фізичних характеристик, спричинених вибухами, нагромадженням фортифікаційних споруд, пожежами, засміченням, але аж ніяк не катастрофічним хімічним забрудненням [1].

Питання масштабів деградації ґрунтів унаслідок воєнної агресії залишається відкритим та таким, що потребує якісної наукової оцінки на основі комплексних підходів, що включають лабораторні аналізи, а не лише теоретичні припущення. Однак неможливо заперечувати відчутний вплив на аграрний сектор. Військова агресія лише підкреслила вразливість сектору, продемонструвавши, що традиційні моделі управління виробництвом залишаються нестійкими перед сучасними ризиками. Ситуація із ґрунтами демонструє брак системного моніторингу, прозорості звітності та довгострокових стратегій відновлення, що перетворює навіть локальні пошкодження на фактор національної небезпеки. За таких умов парадигмальна еволюція управлінських практик крізь призму ESG дозволяє відійти від бізнес-моделі, що орієнтована лише на економічну ефективність, та отримати синергетичний ефект від поєднання із адаптивною моделлю розвитку.

Наразі можна узагальнити чотири моделі управління (рис.1). Графік відображає взаємозв'язок між впливом господарської діяльності на природні системи та її соціально-економічними наслідками. На горизонтальній осі простежується градація від негативного до позитивного впливу на довкілля, тоді як вертикальна вісь характеризує відповідні зміни у соціально-економічному вимірі. Ліва нижня частина площини уособлює лінійну модель, що формує деструктивний ефект як для екологічного середовища, так і для суспільства. Правий верхній квадрант відображає регенеративну ESG-модель, яка сприяє одночасному зростанню екологічної та соціально-економічної ефективності. Таким чином, ідеальна траєкторія розвитку передбачає поступовий рух у напрямі правого верхнього квадранта як інтегрального орієнтира сталого розвитку.

Прослідковується поступовий перехід від лінійної відкритої моделі, що функціонує за принципом «взяти-використати-заробити-викинути», що характерно для традиційного аграрного українського бізнесу, до або лінійної відкритої ESG моделі або кругової замкненої (циркулярної). Перша на відміну від звичайної лінійної моделі враховує окремо ESG-фактори, але вони не вважаються повністю інтегрованими (табл. 1). Друга ж модель, вже поєднує принципи циркулярності, однак ESG ще не повністю реалізований. Взірцем серед цих моделей вважається кругова замкнена ESG, яка конфігурує взаємозв'язок між принципами, що базуються на ESG, CE – циркулярній економіці, RE – регенеративній

економіці, а також враховують механізми проєктування для досягнення цих аспектів. Таким чином, українські аграрники мають поступово переходити від традиційного управління до регенеративного розвитку.

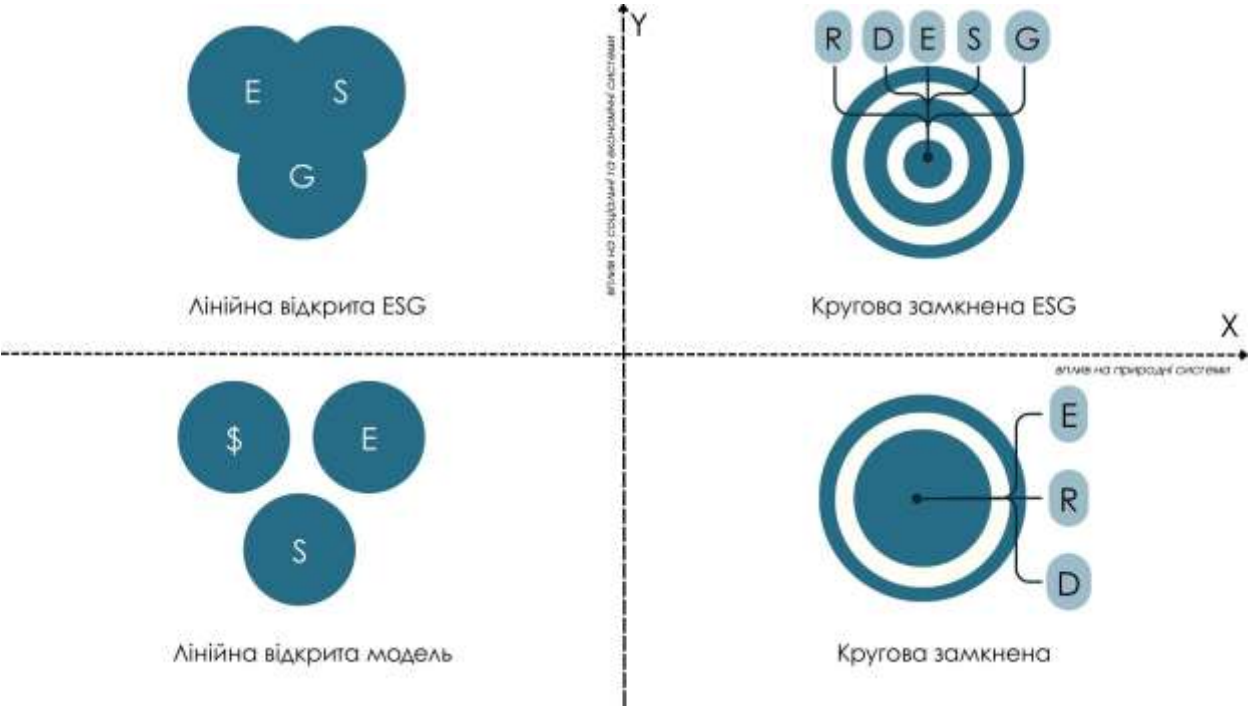


Рисунок 1 – Динамічна рамка переходу до регенативних моделей розвитку  
Джерело: адаптовано авторами на основі [7]

Позначення: E – екологічний аспект, S - соціальний, G- управлінський, R – поєднання наступних дій: відмовитися, переосмислити, зменшити, повторно використовувати, відремонтувати, відновити, переробити, перепрофілювати, відновити, D - проєктування для сприяння R, довговічності, зменшення викидів та забруднюючих речовин, проєктування фінансових контрактів для підтримки переходу, для підтримуючої політики та технологій.

Таблиця 1 – Порівняння управлінських моделей в агровиробництві

| Модель управління                    | Ключові риси                                                                                                                       | Ціннісні орієнтири                                                | Практичні методи застосування                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лінійна відкрита модель (традиційна) | Орієнтація виключно на прибуток будь-якою ціною, ігнорування екологічних та соціальних аспектів, відсутність прозорості управління | Економічна результативність у короткостроковій перспективі        | Інтенсивне використання агресивних добрив та засобів захисту рослин (пестицидів), монокультурне вирощування, відсутність утилізації та повторного використання відходів |
| Лінійна відкрита ESG                 | Соціальні/екологічні проєкти як демонстративне «доповнення» до бізнесу. Відсутність чіткої стратегії та системності.               | Економічна результативність в поєднанні із створенням піар-ефекту | Демонстративні заходи, що не несуть стратегічну мету: одноразове фінансування школи в громаді, де розміщено агровиробництво                                             |

| Модель управління    | Ключові риси                                     | Ціннісні орієнтири                                                        | Практичні методи застосування                                                                                                   |
|----------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Поверхневість, без реальної трансформації        |                                                                           |                                                                                                                                 |
| Кругова замкнена     | Застосування принципів циркулярної економіки     | Отримання вигод від замкнутого циклу виробництва із мінімізацією відходів | Використання біогазових установок, компостування курячого посліду, повторне використання води, залишок рослинних решток на полі |
| Кругова замкнена ESG | Поєднання замкнутого циклу із сталими практиками | Стійкість, екологічна рівновага, прозорість, довгострокова стратегія      | Використання покривних культур, соціальні ініціативи для громад, комплаєнс-контроль, аудит викидів CO <sub>2</sub>              |

Джерело: побудовано авторами

Отже, трансформація системи управління агровиробництва на засадах ESG постає не лише як адаптація до глобальних викликів, а і як стратегічна необхідність для досягнення довготермінових завдань, особливо в умовах воєнних викликів. ESG-парадигма здатна стати інституційним каркасом зеленої трансформації агросектору, який поєднує екологічні, соціальні та управлінські імперативи в єдину систему. Це не лише підвищує стійкість агропідприємств у кризових умовах, а й забезпечує їхній довготривалий внесок у відновлення та сталий розвиток України, а також збереження земельного потенціалу держави.

### Список літератури

1. Дмитрук Ю. Масштаби деградації ґрунтів: потрібен науковий аналіз без сенсацій. Superagronom.com. URL: <https://superagronom.com/blog/1098-voyenni-diyi-ta-ukrayinski-grunti-pravda-informatsiyniy-shum-ta-naukoviy-poglyad> (дата звернення: 20.09.2025).
2. Завдані збитки. Земельні ресурси. Екозагроза. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/damage/shove> (дата звернення: 19.09.2025).
3. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Kyiv School of Economics. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (дата звернення: 19.09.2025).
4. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Про затвердження Методики визначення розміру шкоди завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану: Наказ М-ва зах. довкілля та природ. ресурсів України від 04.04.2022 № 167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
6. 2024 Ua War Environmental Impact. Top lead projects. URL: <https://www.topleadprojects.com/ukrainian-war-in-ua-environment-2024> (дата звернення: 20.09.2025).
7. Khan T. Circular-ESG model for regenerative transition. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 17. P. 7549. URL: <https://doi.org/10.3390/su16177549> (дата звернення: 20.09.2025).

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗМІЦНЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ УКРАЇНИ

**Миколайчук Микола Миколайович**

д.н.держ.упр., професор,  
завідувач кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Богданов Ілля Єгорович**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах довготривалої війни Україна має вирішувати надскладні завдання: забезпечення досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення обороноздатності країни. Для цього необхідна трансформація публічного управління з урахуванням тенденцій європейських держав та загроз зумовлених воєнним станом.

Розв'язання багатоаспектних проблем підвищення ефективності публічного управління пов'язують з наступними змінами, які відображені у таблиці 1.

Першочерговим завданням є здійснення переходу до використання в державному управлінні новітніх концепцій: «активної держави», «демократичного врядування» та «нового публічного управління». При цьому, суб'єкт управління замість використання особистої влади перетворюється на одного з учасників сукупного суб'єкта публічного управління. Такі зміни супроводжуються посиленням впливу на ефективність публічного управління громадянського суспільства завдяки залученням до обґрунтування управлінських рішень у якості аналітиків або радників представників бізнесу, науки, громадських організацій.

Для реалізації такої моделі управління необхідна висококваліфікована управлінська еліта, яка орієнтована на сприйняття державної служби як специфічної сфери обслуговування, що здатна забезпечити підвищення свого статусу за рахунок гідної оплати праці та неформального авторитету.

Таблиця 1 – Необхідні зміни в системі публічного управління (джерело: [2])

| Напрями змін:                             | Сутнісна характеристика                                                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суб'єктів управлінської діяльності        | Перехід від бюрократичного патерналізму до залучення недержавних організацій та територіальних громад                 |
| Об'єктів управління                       | Перехід від використання ресурсів у якості засобів управління до їх створення, що перетворює їх на об'єкти управління |
| Зміщення акцентів в публічному управлінні | Основна увага має приділятися не процесу управління а ефективності та кінцевим результатам                            |

При формуванні нової управлінської еліти необхідно враховувати відповідний досвід країн ЄС, який полягає у систематичному здійсненні оцінки результативності адміністративних реформ на основі якісних характеристик систем публічного адміністрування з урахуванням спроможності урядів здійснювати стратегічне планування, налагоджувати координацію управлінських структур, зв'язки з громадськістю та її участь у формуванні державної політики. Для цього використовується розроблена німецьким фондом “Bertelsmann Stiftung” методика використання індикаторів стійкого врядування “Sustainable Governance Indicators”. В її основі три групи індикаторів : ефективність державної політики, якість демократії а також публічного адміністрування. Для характеристики якості державної політики обрано основні виміри сталого розвитку (

економічний, соціальний, екологічний). Якість демократії оцінюється з урахуванням умов демократичного розвитку та верховенства права. Третя група індикаторів стосується безпосередньо публічного управління та адміністрування. Результати адміністративних реформ в ЄС виявились неоднозначними. Поряд з позитивними змінами у ефективності державного апарату (як якісного, так і економічного характеру), відзначається зменшення довіри громадян до влади, рівня соціальної згуртованості, погіршення взаємодії влади та громадськості [4]).

Проте в Україні рівень довіри до влади та соціальна згуртованість є вагомими чинниками зміцнення її обороноздатності. Також, необхідно враховувати особливості умов воєнного стану.

Державні службовці в Україні мають стати публічними менеджерами, які здатні забезпечувати надання високоякісних управлінських послуг завдяки знаходженню ефективних технологій та інструментів боротьби із корупцією, удосконалення системи управління, швидкого реагування на загрози та задоволення потреб на основі ефективних управлінських рішень та гнучкої системи інструментів впливу на різні складові обороноздатності.

Серед основних напрямів зміцнення обороноздатності варто відзначити :

- формування оборонної політики;
- управління військовими ресурсами;
- розвиток ОПК;
- надійність цивільної оборони;
- координація дій між різними секторами оборони;
- фінансування збройних сил України.

Можливість задоволення потреб зміцнення обороноздатності України майже критично залежить від стану економічного розвитку держави та наповнення державного бюджету.

До основних проблем у сфері фінансування зміцнення обороноздатності України відносять такі: відсутність об'єктивних можливостей забезпечення зростання доходів бюджету; бюджет України не задовольняє вимог забезпечення економічного розвитку; на обсяги бюджетних видатків суттєво впливає благодійна та міжнародна допомога; низька ефективність видатків оборонного бюджету [3, с.576].

Перші дві проблеми є взаємопов'язаними. Адже, якщо державний бюджет не задовольняє вимог прискореного економічного розвитку, то безумовно відсутніми будуть і можливості зростання доходів бюджету за рахунок внутрішніх джерел країни. Тому першочерговою проблемою удосконалення системи публічного управління є узгодження оборонної та економічної політики заради досягнення синергетичного ефекту від розвитку оборонного комплексу та інших сфер діяльності.

Не варто ігнорувати і значення міжнародної допомоги та благодійних внесків бізнесових структур. Тому необхідно розробити систему інструментів взаємовигідного співробітництва вітчизняного ОПК та міжнародного бізнесу. Також значної уваги потребує формування громадянської компетентності та соціальної відповідальності усіх верств населення.

Однією з надзвичайно важливих проблем публічного управління є розробка інструментів забезпечення взаємовигідного співробітництва оборонного комплексу з підприємницькими структурами для спільного використання науково-технічних досягнень у забезпеченні інноваційного розвитку не тільки ЗСУ але й сільськогосподарського та промислового виробництва.

В умовах воєнного стану зростають вимоги до системи державного (публічного) управління [3, с. 31, 32]. Зокрема, з'являється необхідність у забезпеченні безперервності, підвищенні стійкості та надійності управління, створенні умов захищеності органів управління. Виникає необхідність створення військових адміністрацій, органами самоврядування формуються регіональні та місцеві ради оборони, переведення у особливий



режим функціонування. При цьому, виникає дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів внаслідок мобілізації частини персоналу, вимушеної евакуації з захоплених територій, тимчасовим виїздом в інші регіони та за межі країни. Необхідна підготовка резерву кваліфікованих кадрів для майбутньої роботи на деокупованих територіях. Також, критично важливою стає не кількість персоналу а якість його дій. Це стосується не тільки управлінських кадрів але й збройних сил. Тому особливої актуальності набуває адаптація до нових умов не тільки державних органів управління але й силових структур України. В сучасних умовах вирішальна роль належить здатності країни адаптувати систему взаємодії між збройними силами, службою цивільного захисту, органами розвідки, прикордонної служби до воєнного стану.

#### Список літератури

1. Єжєєв М. Особливості функціонування системи публічного (державного) управління в умовах воєнного стану. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. Випуск 2. С.27-35. DOI: 10.31673/2786-7412.2023.024360
2. Решота О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1603> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Солдатенко О.В. Фінансування збройних сил України в умовах воєнного стану: євроінтеграційний вектор. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. Серія Право. Випуск 80: частина 1. С.576-581. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.88>
4. Федірко О.А. Напрями та інструменти реформування систем публічного адміністрування в ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1533> (дата звернення: 01.10.2025).

### ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАДИ

**Миколайчук Микола Миколайович**

д.н.держ.упр., професор,  
завідувач кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Булгару Артем Іванович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

До основних інструментів формування соціально-відповідальної владної еліти відносять боротьбу з тіньовою економікою та корупцією. Ці явища створюють перешкоди зміцненню стійкості держави. Зокрема, тіньова економіка негативно впливає на фінансову стійкість держави, сприяє зростанню нерівності у розподілі суспільних благ. Корупція, що виявляється у використанні владних повноважень для особистої вигоди, підриває довіру громадян до влади та підриває основи національної безпеки.

Тіньова економіка виникає одночасно з розвитком товарного виробництва та створенням держави. У ХХІ столітті глобалізація впливає не тільки на розвиток офіційної економіки але й її неформального сектору шляхом виникнення структур тіньової економіки транснаціонального характеру. Науковці мають різні точки зору, щодо сутності тіньової економіки [4, с.13-15]:

- *правова*, різновидами якої є: неофіційна (пов'язана з ухиленням від податків при здійсненні легальних видів діяльності); фіктивна (приписки, спекуляції, торгівля правами, пільгами); кримінальна (діяльність, що порушує закони);
- *економічна* визнає основою тіньової економіки виробництво, яке приховане від податків;
- *статистична* передбачає віднесення до тіньової економіки діяльності не врахованої органами державної статистики (включає виробничу діяльність у домогосподарствах, нелегальне виробництво товарів чи надання послуг);
- *соціологічна* ґрунтується на неекономічній мотивації, особливості статусу учасників тіньової економіки;
- *комплексна* об'єднує всі раніше наведені підходи та відносить до тіньової економіки не тільки неконтрольоване виробництво, а й соціально-економічні взаємини між окремими групами суспільства у власних інтересах, що приховані від громадськості та органів державного управління.

З точки зору «підриву» фінансової стійкості держави найбільш важлива економічна сутність тіньової економіки. А найважливішим інструментом впливу на неї є податкова політика.

Корисним для України може стати досвід використання інституціонального характеру оподаткування державами з високим рівнем економічного розвитку, сутністю якого є чітке простеження зворотного зв'язку між обсягами сплачених податків усіма платниками та обсягами наданих державою суспільних благ. Такий підхід сприяє усвідомленню громадянами необхідності сплати встановлених податків [4, с.71].

Фахівці державного податкового університету вважають, що податкова системи України має виконувати гармонізуючі функції, які поєднують інтереси населення (соціальна функція), інтереси підприємців (регулююча функція), інтереси держави (фіскальна функція), інтереси іноземного бізнесу стимулююча функція). Результати такого поєднання позитивно вплинуть не тільки на стійкість суспільства України а й світової спільноти. Також вони пропонують замість окремих податків (ПДВ, з доходів фізичних осіб, на прибуток підприємств, акцизний податок) ввести податок з купівлі. За їх розрахунками це сприятиме зростанню податкових надходжень у 2030 році в порівнянні з 2021 – на 13,8%, зменшенню податкового навантаження на ВВП з 26,7% до 19,6%, на купівлю – з 10,9% до 8,0% [2, с.210].

Сутність слова «корупція» відрізняється в залежності від перекладу з інших мов. Наприклад, латинський термін «corruption» означає псування, підкуп. В цьому випадку сутністю її є продажність посадових осіб органів публічної влади. При розгляді корупції як похідної від двох слів «cor» (що означає розум) та «ruptum» (яке означає псування, руйнування), сутністю її можливо вважати порушення єдності в системі органів державної влади. При такому тлумаченні корупція виникає внаслідок неефективності діяльності інститутів суспільства яка формується за схемою: Корупції сприяє монополія владних повноважень та свобода в ухваленні рішень, а протидію створює підзвітність [2].

Для формування системи інструментів з боротьби з корупцією доцільно проаналізувати досвід країн, які досягли успіху у цій сфері. Особливу цінність представляє досвід Ізраїлю, який теж вимушений боротись за свою незалежність, має схожі проблеми у сфері державного управління та безпеки. Досягнення цієї країни унікальні, в ній корупція нині практично відсутня. Забезпечуються такі результати за допомогою системи, яка передбачає дублювання контролю декількома організаціями. Зокрема, моніторинг проводять урядові організації, спеціальні підрозділи поліції, незалежне від міністерств і державних організацій відомство Державного контролера, громадські організації «Відомства за чистоту уряду» та ін.. Про виявлені випадки корупції інформація передається в органи розслідування. Додатковими мотиваторами запобігання корупції є значні соціальні пільги для урядовців та суворе покарання у випадках прояву корупції. Також вважається дуже успішною політика протидії корупції Сінгапуру. Основні функції з її реалізації

покладаються на Бюро розслідування випадків корупції. Основною метою антикорупційної політики є усунення умов, які надають можливість здійснювати корупційні дії. Серед них : фіксування заробітної плати державних службовців на рівні її середнього рівня у приватному секторі; обов'язкова щорічна звітність про власність, зобов'язання; суворе ставлення до корупційних справ високопосадовців; скасування надмірних адміністративних бар'єрів для розвитку підприємництва [3, с.10, 11].

Деякі країни досягають визначних результатів у боротьбі з корупцією без створення антикорупційних органів [1, с.150, 151]. Так, в Естонії завдяки політичній волі було викорінене хабарництво. Проте, в цій країні була використана можливість руйнування радянських корумпованих мереж завдяки затвердженню естонської мови у якості державної. Багато російськомовних мігрантів втратили свої посади, на місце яких прийшли молоді естонці. Це сприяло швидкому розвитку економіки. Унікальним та успішним також вважається досвід Грузії, яка теж не використовувала спеціального органу для боротьби з корупцією. Проте, у багатьох країнах здійснюється ефективний громадській контроль за участю ЗМІ, церкви та формування громадської думки.

В Україні сформована система владних структур для боротьби з корупцією: Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Державне бюро розслідувань (ДБР), Вищий антикорупційний суд (САП), Спеціалізована ант корупційна прокуратура (САП). Проте, світова практика доводить залежність успішності протидії корупції від участі у боротьбі з нею суспільних інститутів. У цій площині теж є значні досягнення. Зокрема, нині в країні діє близько 200 спрямованих на протидію корупції громадських об'єднань. Зокрема, захистом викривачів корупції займається ТІ Україна (Transparency International Україна). За висновками цієї організації підвищенню ефективності її діяльності необхідно створити доступні канали розкриття інформації, убезпечити від переслідувань викривачів корупції, реформувати правоохоронні та судові органи. Визначним досягненням ТІ Україна стало створення порталу Do Zorro, який дозволяє замовникам, постачальникам, контролюючим органам, громадянам обговорювати конкретні тендери, проводити їх професійну експертизу [5, с.160,161].

Сфера державних закупівель є однією з найбільш корумпованих. Замовник торгів отримує від переможця «відкат», який може досягати 50% вартості закупівлі [9, с.35]. Тому згідно Закону України «Про державні закупівлі» 2015 року створена система ProZorro для здійснення електронних торгів [7]. Подальші зміни з удосконалення функціонування системи та оскарження результатів публічних закупівель відображені у подальших редакціях Закону України «Про публічні закупівлі» [6].

За результатами онлайн-аукціонів в державній системі ProZorro у 2023 році здійснено 20 тис. успішних торгів, які сприяли поповненню бюджетів різних рівнів більш ніж на 14 млрд. грн. [9, с.36].

Зарубіжні експерти відзначають, що метою реформ має бути не знищення якогось явища (в тому числі і корупції), а підвищення соціальної відповідальності та ефективності системи державного управління. Для цього необхідно звертати особливу увагу кадровому забезпеченню державного та публічного управління, а також приватного сектору. Підприємці і новатори в сфері бізнесу сприяють зростанню національного багатства, а інноваційні менеджери в сфері публічного управління забезпечуватимуть ефективне державне управління [8, с.136].

Загальними зусиллями громадянське суспільство України здатне забезпечити стрімке відродження економіки України на інноваційних засадах та зміцнення національної стійкості.

#### Список літератури

1. Буга Г.С. Досвід зарубіжних країн в боротьбі із запобіганням корупції. *Правова позиція*. 2023. №1 (38). С.149-152. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/29.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

2. Мартинов Д.Ю., Обушна Н.І. Феномен корупції в системі публічного управління: теоретичні аспекти наукового дискурсу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №8. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.100
3. Митрославський С.В., Лещенко А.В. Реалізація антикорупційної політики в сучасній системі державного та публічного управління: міжнародний досвід. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Випуск 38. С.9-13. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/9ef59a0e-340f-4911-84f9-053aeac609c1> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції: монографія / за заг. ред. А.В.Лісового. Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. 246 с.
5. Піроженко Н, Омельченко В, Сучасні практики взаємодії публічної влади та громадськості у запобіганні та протидії корупції в Україні та світі. *Актуальні проблеми державного управління* 2021.№3 (84). С.158-166. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246365> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та інших законів країни щодо вдосконалення системи функціонування та оскарження публічних закупівель. Закон України Відомості Верховної Ради України. 2021. №32. Ст. 262
7. Про публічні закупівлі. Закон України від 25.12.2015. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Цаль-Цалко Ю.С., Якобчук В.П., Білицький Б.М. Напрями підвищення ефективності антикорупційної політики в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №24. С. 135–139. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.135
9. Шевченко О., Коляда О. Механізми публічного управління запобіганню корупції в сфері державних закупівель. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2024. №1 (6). С.32-37.

## ESG-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Ортіна Ганна Вікторівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного  
м. Запоріжжя, Україна

У повоєнному контексті громади України перебувають у стані подвійної трансформації – фізичне відновлення та стратегічне переосмислення управлінських моделей. Ключовим викликом стає не лише реконструкція інфраструктури, а й відновлення суспільної довіри, прозорості, участі громадян у процесах прийняття рішень та довгострокової стійкості розвитку. У таких умовах ESG-комунікації (екологічні, соціальні та управлінські меседжі) набувають ваги не просто як елемент публічного іміджу, а як інструмент стратегічного управління, здатний формувати нову парадигму взаємовідносин між владою, громадянами та бізнесом [1; 2].

ESG-комунікації – це не просто набір звітів чи моральних декларацій, це спосіб стратегічного вираження місії громади, інструмент управління репутацією, механізм залучення ресурсів та партнерів у відновлення. Через системний підхід до комунікацій громада може транслювати пріоритети у прозорій формі, формувати очікування громадян і відповідати на запити з боку донорів, бізнесу та міжнародних організацій [3, с. 100]. У

поєднанні з цифровими технологіями такі комунікації стають каталізатором адаптивного управління й відкритості.

У цьому дослідженні застосовано мультиінструментальний підхід, який об'єднує ESG-матрицю (Message–Channel–Impact), Influence Mapping, наративний аналіз і кейс-дослідження комунікаційних стратегій громад. Аналіз показує, як комунікаційна модель, побудована на ESG-принципах, може пом'якшити інформаційний розрив між владою та громадами, підсилити соціальний капітал та створити передумови для сталого відновлення [4].

У рамках дослідження було виявлено кілька ключових закономірностей. По-перше, громади, що використовують багатомодальні платформи комунікації (вебпортали, соціальні мережі, інформаційні зустрічі) і системно звітують за ESG-критеріями, демонструють вищу рівень довіри з боку мешканців і швидший приріст залучених грантових ресурсів [5, с. 120]. По-друге, наратив, що поєднує екологічні турботи, відбудову критичної інфраструктури й соціальну справедливість, має значно більший резонанс у локальній спільноті, ніж чисто інфраструктурна риторика. Інтеграція ESG-комунікацій у стратегічні плани громад дозволяє краще узгоджувати короткострокові дії з довготерміновим баченням.

Зіставлення результатів із міжнародними прикладами засвідчило, що успішні цифрові громади Європи інтегрували ESG-комунікаційні стратегії в структуру публічного управління: створювали відкриті платформи з аналітичними дашбордами, регулярно оновлювали дані про екологічні показники, проводили консультації з громадянами [6]. Такі практики можуть бути адаптовані в українському контексті через налагодження партнерства з ІТ-компаніями, громадськими ініціативами й міжнародними фондами.

В умовах високої турбулентності, зумовленої війною та соціально-економічною нестабільністю, особливої актуальності набуває впровадження інтегрованих моделей комунікаційного управління, що базуються на ESG-принципах [2]. У цьому контексті громади постають не лише як адміністративні одиниці, а як суб'єкти стратегічного управління, що мають переосмислити свою комунікаційну політику як частину системного розвитку.

ESG-комунікації є важливою складовою стратегічного іміджу громади, формуючи зовнішню довіру та внутрішню згуртованість [7, с. 77]. У контексті повоєнної реконструкції, вони дозволяють зняти напруження між адміністрацією і мешканцями, а також активізувати соціальний капітал, який є основою для будь-яких інституційних змін. Наприклад, відкриті звіти про використання коштів на відбудову інфраструктури не лише зменшують ризики корупції, але й створюють фундамент для діалогу між владою, бізнесом та громадськими організаціями [1].

Одним з прикладів такого підходу може бути розробка локальної ESG-комунікаційної стратегії з прив'язкою до цілей сталого розвитку. У межах цієї стратегії кожен елемент – від меседжу до каналу поширення – оцінюється за критеріями прозорості, адаптивності, достовірності та впливу [8, с. 87]. Такий підхід уже був апробований у європейських муніципалітетах, зокрема в Естонії та Литві, і продемонстрував ефективність в умовах складних трансформаційних періодів [3].

Для українських громад, особливо у регіонах, що зазнали руйнувань, важливо формувати інноваційні наративи, у яких процес відбудови буде поданий не як тимчасовий антикризовий захід, а як частина довгострокової трансформації на основі принципів ESG. Наприклад, замість фокусування лише на швидкому відновленні доріг або будівель, варто комунікувати ідеї енергоефективності, гендерної інклюзивності, прозорості в тендерних процедурах тощо.

Також важливим аспектом є використання цифрових технологій для ESG-комунікацій. Це можуть бути інтерактивні панелі контролю ("дашборди") з оновленням даних про реалізацію проєктів, геопортали із зазначенням екологічної ситуації чи мобільні додатки для зворотного зв'язку з мешканцями. Такі інструменти вже частково реалізовані

у ініціативах «Дія.City», але їх адаптація для місцевого рівня відкриє нові можливості для громад [5].

Крім того, ESG-комунікації мають інвестиційний вимір. Згідно з новими підходами міжнародних донорів і грантодавців [9], прозора система звітності й комунікації на базі ESG-індикаторів — одна з умов для фінансування. Це означає, що стратегічні комунікації стають не лише елементом PR, а й каналом доступу до фінансових ресурсів.

Суттєвою перевагою ESG-комунікацій є їхній адаптивний характер, який дозволяє громаді швидко реагувати на зовнішні виклики, зміну політики донорів або інтересів мешканців. А завдяки довірі, яка формується внаслідок таких комунікацій, місцева влада може легше впроваджувати складні рішення — зокрема щодо ротації ресурсів, реорганізації освітніх чи медичних мереж тощо.

У підсумку, ESG-комунікації є не тільки технологічною інновацією, а й ціннісною трансформацією у сфері місцевого управління [6]. Їх впровадження дозволяє будувати соціальний договір нового типу — відкритий, прозорий, взаємозалежний — що є основою для сталого та безпечного розвитку громад у післявоєнній Україні.

### Список літератури

1. Ортіна Г. В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 3 (52). 2024. С. 123–129.
2. Ортіна Г. В., Трусова Н. В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Вип. 2(19). 2023. С. 66–74.
3. Brown, O. Digital Governance: The European Experience and Lessons for Ukraine. *Journal of Public Policy and Administration*. 2020. Vol. 12(4). P. 98–112.
4. Clarke, A. Cybersecurity in Digital Government: International Practices and Implementation Challenges. *International Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 18(5). P. 123–140.
5. Taylor, M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. *European Digital Governance Journal*. 2019. Vol. 15(3). P. 77–89.
6. Helbert, D. Implementation of SIGMA principles in EU candidate countries: Challenges and opportunities. *European Governance Review*. 2021. Vol. 34(2). P. 45–60.
7. Melnyk, I. Цифровізація державних послуг в Україні: проблеми та перспективи. Вісник державного управління. 2021. Вип. 3(1). С. 112–130.
8. Petrenko, V. Інноваційні підходи до розвитку цифрової інфраструктури в Україні. *Економіка та управління*. 2020. Вип. 6(2). С. 87–102.
9. Sidorenko, K. Автоматизація адміністративних процедур у державному управлінні: досвід ЄС для України. *Державне управління та електронне врядування*. 2021. Вип. 9(4). С. 75–91.
10. Shneider, F. Blockchain for Government: Enhancing Transparency and Efficiency. *Digital Governance Review*. 2022. Vol. 19(1). P. 34–49.

# АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ЯК КЛЮЧОВА ЗАСАДА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Осадчий Олександр Леонідович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У післявоєнних умовах питання узгодженості державної стратегії розвитку з європейськими підходами виходить за рамки суто економічного дискурсу й прямо пов'язане з національною безпекою. Адаптація зарубіжного досвіду стратегічного планування для України означає впровадження інструментів, які забезпечують керованість змін, результативність політики та стійкість територіального розвитку (міст і громад) у межах Цілей сталого розвитку та *acquis* ЄС [6, с. 12]. Для міського/муніципального рівня це означає переходи від проєктності до програмно-цільового управління з чіткими KPI і прозорим моніторингом (M&E), що напряду підсилює спроможність громад до відновлення і зменшує ризики безпекових загроз [1, с. 8].

Європейський Союз демонструє комплексні рамки стратегування: «Urban Agenda for the EU», політика згуртування (Cohesion Policy), «European Green Deal», Better Regulation та територіальна аналітика ESPON. Вони спираються на багаторівневе врядування, партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства, цифрові дані і відкриті індикатори прогресу [1, с. 14; 5, с. 31]. Для України ключове – не механічне копіювання, а адаптація: узгодження національних цілей із SDGs, інтеграція європейських індикаторів до системи стратегічного планування, посилення інституційної спроможності органів влади й формування культури оцінювання результатів, а не лише виконання заходів [4, с. 57].

Щоб повністю вписатися в тематичний напрям конференції («Політика сталого розвитку міст та громад як складова національної безпеки»), у подальшому тексті подано порівняльну таблицю з ключовими відмінностями й інструментами для адаптації (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльні підходи до стратегічного планування: ЄС та Україна (адаптаційні акценти)

| Вимір/Елемент                 | ЄС (типові практики)                                        | Україна (акценти адаптації)                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Цілі та пріоритети            | SDGs, Green Deal, Urban Agenda, територіальна згуртованість | Узгодження з ЦСР-Україна, державними/регіональними стратегіями |
| Управлінська модель           | Багаторівневе врядування, партнерства, ESPON-аналітика      | Інституціоналізація партнерств, підсилення аналітики даних     |
| Індикатори/KPI                | Відкриті набори індикаторів, KPI на всіх рівнях             | Єдина система KPI, прив'язана до бюджетів і M&E                |
| Моніторинг і оцінювання (M&E) | Регулярні публічні звіти, незалежна оцінка впливу           | Стандартизація M&E, публічність звітності, аудит результатів   |
| Фінансування                  | Кошти політики згуртування, інноваційні інструменти         | Диверсифікація джерел, проєктно-програмний підхід              |
| Участь стейкхолдерів          | Партисипація, співтворення політик, прозорість              | Розвиток механізмів участі, електронні консультації            |

Як показують дослідження OECD, міська стійкість і спроможність громад зростають тоді, коли стратегування поєднує: чіткі цілі, вимірювані індикатори, регулярний моніторинг, участь громади і цифрову аналітику [5, с. 31]. Ідеї Каплана і Нортонна щодо збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) можна використати як міст між стратегією і виконанням: на рівні держави – для каскадування пріоритетів, на рівні регіонів/громад – для формування портфелів проєктів з КРІ сталого розвитку [2, с. 42]. Дж. Кауфман та А. Краай підкреслюють, що без інституційної спроможності (правила, процеси, компетентності) індикатори не трансформуються у результат, тому паралельно із технічними змінами потрібні управлінські реформи [3, с. 29].

Рекомендації для України: (1) затвердити єдину систему КРІ для державних, регіональних і місцевих стратегій, пов'язану з бюджетним процесом; (2) стандартизувати М&Е з обов'язковою публічністю звітів; (3) інтегрувати інструменти ESPON/кохазійної політики для просторової аналітики; (4) забезпечити сталі механізми партисипації; (5) створити навчальні програми для службовців щодо адаптації європейських підходів; (6) на рівні громад – синхронізувати програми відновлення з ЦСР-11 і секторальними планами (транспорт, енергоефективність, безпека і цивільний захист) [1, с. 18; 4, с. 61].

#### **Список літератури**

1. European Commission. (2020). Urban Agenda for the EU. URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/urban-agenda> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Kaplan R., Norton D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
3. Kaufmann D., Kraay A. (2021). Governance Indicators and Development. World Bank Policy Research Paper.
4. Міністерство розвитку громад та територій України. (2021). Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року.
5. OECD. (2020). Resilient Cities Report. URL: <https://www.oecd.org/cfe/resilient-cities.htm> (дата звернення: 15.10.2025).
6. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 15.10.2025).

### **ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

**Осадчий Олександр Олександрович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У післявоєнний період питання відновлення міського середовища та територіальних громад стає невід'ємною частиною забезпечення національної безпеки України. Сталий розвиток міст і громад є не лише інструментом підвищення якості життя населення, але й базовим елементом державної стійкості, що визначає здатність суспільства протидіяти кризам та відновлюватися після них [1, с. 22]. У цьому контексті ефективність діяльності органів публічної влади набуває особливого значення, оскільки саме вони виступають ключовими суб'єктами формування, реалізації та моніторингу політики сталого розвитку. Сучасна парадигма сталого розвитку міст і громад ґрунтується на принципах, визначених ООН у Цілях сталого розвитку (ЦСР) – передусім Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад». Вона передбачає створення інклюзивного, безпечного, стійкого і екологічно збалансованого міського середовища [2, с. 8]. Європейський Союз, у свою чергу, інтегрував ці принципи у власну політику через «Urban Agenda for the EU» та «Green Deal», де акцент



зроблено на багаторівневе врядування, партнерство між державними, приватними та громадськими структурами, а також на прозоре оцінювання прогресу за допомогою індикаторів сталості [3, с. 14]. В Україні концепція сталого розвитку міст набуває практичного значення у контексті Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року та Національної економічної стратегії-2030, у яких визначено пріоритет формування спроможних громад, енергоефективної інфраструктури та цифрової трансформації публічного управління [4, с. 57].

Важливою складовою цієї політики є оцінювання ефективності публічного управління на місцевому рівні. Як зазначає Л. Приходченко, ефективність органів влади в умовах післякризового розвитку визначається не лише результативністю виконання функцій, але й здатністю забезпечувати інтегроване управління розвитком територій, адаптуючи європейські стандарти до українських реалій [5, с. 115]. Для досягнення стійких результатів необхідно застосовувати комплексні індикатори, що охоплюють економічний, соціальний, екологічний та інституційний виміри (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до оцінювання сталого розвитку міст і громад (ООН, ЄС, Україна)

| Організація | Основний інструмент                                         | Ключові показники                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ООН         | Індекс сталого розвитку (SDG Index)                         | 17 глобальних цілей, 232 індикатори                                  |
| ЄС          | Urban Agenda, Green Deal, ESPON                             | Урбаністична стійкість, кліматична нейтральність, соціальна інклюзія |
| Україна     | Державна стратегія регіонального розвитку 2027, ЦСР-Україна | Якість послуг, енергоефективність, участь громадян                   |

Як показує міжнародний досвід, ефективне впровадження політики сталого розвитку неможливе без інтегрованої системи моніторингу. Так, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у звіті «Resilient Cities» (2020) підкреслює, що сталість міського розвитку забезпечується тоді, коли державне управління поєднує стратегічне планування, участь громадян і цифрову аналітику даних [3, с. 31]. У свою чергу, Каплан і Нортон пропонують концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка може бути адаптована для муніципального управління шляхом визначення KPI сталого розвитку громад [6, с. 42]. Кауфман і Краай наголошують на важливості інституційної спроможності державного управління як визначального чинника якості врядування [7, с. 29].

Таким чином, політика сталого розвитку міст і громад повинна стати невід’ємним елементом системи національної безпеки України. Її успішна реалізація потребує не лише фінансових ресурсів, але й ефективного публічного управління, заснованого на прозорості, підзвітності та громадській участі. Застосування системного підходу до оцінювання ефективності публічної влади сприятиме підвищенню довіри населення, посиленню інституційної спроможності громад і формуванню стійкої соціально-економічної структури держави в умовах повоєнної відбудови.

#### Список літератури

1. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 15.10.2025).
2. European Commission. (2020). Urban Agenda for the EU. URL: <https://ec.europa.eu/futurium/en/urban-agenda> (дата звернення: 15.10.2025).
3. OECD. (2020). Resilient Cities Report. URL: <https://www.oecd.org/cfe/resilient-cities.htm> (дата звернення: 15.10.2025).

4. Міністерство розвитку громад та територій України. (2021). Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року.
5. Приходченко Л. (2022). Ефективність публічного управління в умовах трансформаційних процесів. Вісник Одеської політехніки.
6. Kaplan R., Norton D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
7. Kaufmann D., Kraay A. (2021). Governance Indicators and Development. World Bank Policy Research Paper.

## **СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Панченко Ганна Олександрівна**

к.н.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сучасний розвиток України як демократичної, незалежної та суверенної держави пов'язаний, передусім, із забезпеченням національної безпеки, ефективність якої великою мірою визначається станом розробленості теорії національної безпеки та рівнем упровадження і застосування відповідних методів, методик, моделей, механізмів, принципів тощо у процесі практичного вирішення актуальних проблем державотворення. Становлення України як демократичної та правової держави значною мірою залежить від стабільності суспільних відносин, захищеності прав, свобод і інтересів людини та вимагає забезпечення національної безпеки України як однієї з її найважливіших функцій.

Національна безпека відображає стан захищеності життєво важливих інтересів держави, суспільства та громадян відповідно до норм національного та міжнародного законодавства у різних сферах життєдіяльності. При цьому діяльність держави направлена на забезпечення сталого розвитку суспільства, своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізацію реальних та потенційних загроз її національним інтересам [1, с. 213].

Актуальність проблем національної безпеки визначена наступними факторами: воєнними конфліктами, техногенними та природними катастрофами, матеріальними витратами та збереженням людського потенціалу. В умовах сьогодення головними та актуальними загрозами для національної безпеки України є збройна агресія російської федерації та її повномасштабне вторгнення на територію України. 24 лютого 2022 року Україна постала перед новими викликами і вперше з часів незалежності України «опинилася в умовах воєнного стану, правовий режим якого охопив усю територію нашої держави та став причиною обмежень прав і свобод людини» [2, с. 481]. Захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу (ст. 17 Конституції України) [3].

Національна безпека в Україні розглядається як стан захищеності за допомогою здійснення ефективної державної політики життєво важливих інтересів відповідно до норм національного та міжнародного законодавства у різних сферах суспільного життя [4, с. 42].

Глобалізація стала одним із визначальних процесів сучасності, охопивши всі сфери суспільного життя, включаючи економіку, політику, культуру та безпеку. Для України, яка активно інтегрується в європейський безпековий, економічний і політичний простір, цей процес набуває особливої актуальності. Успіхи на шляху євроінтеграції відкривають нові

можливості для соціально-економічного зростання, але, водночас, ставлять перед країною нові виклики у сфері національної безпеки.

Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу стає все більш помітним і важливим для країн, що стрімко рухаються вперед у сучасному глобальному світі. Україна, як країна з великим потенціалом та стратегічним положенням у центрі Європи, також відчуває вплив глобалізації на свій безпековий, економічний та політичний розвиток. Особливо важливим стає цей вплив в контексті процесів євроінтеграції, які стали стратегічними завданнями для України у сучасних умовах [5, с. 11].

Глобалізація впливає на національну безпеку України таким чином: з одного боку, інтеграція в європейські структури може зміцнити безпеку країни, оскільки вона отримує доступ до нових механізмів колективної безпеки та підтримки з боку міжнародних партнерів, з іншого – глобалізація може створювати нові виклики для національної безпеки. Наприклад, зростання міграційних потоків, як легальних, так і нелегальних, може призводити до соціальних, політичних та економічних напружень. Крім того, залежність від зовнішніх ринків може збільшити вразливість України до глобальних економічних криз.

У сфері політичної безпеки глобалізація створює нові виклики. З одного боку, інтеграція в ЄС дозволяє Україні зміцнити свою політичну стабільність та безпеку через співпрацю з іншими європейськими країнами. З іншого боку, глобальні конфлікти, гібридні війни та кіберзагрози створюють нові ризики для національної безпеки. Інформаційні атаки та вплив зовнішніх держав на внутрішню політику країни стали новим викликом, що вимагає ефективної відповіді [6, с. 33].

Система забезпечення національної безпеки включає в себе сукупність заходів та діяльність з їх реалізації суб'єктів безпеки з метою надійного стабільного функціонування суспільних відносин в державі. На рис. 1 візуалізовано основні складові процесу формування та реалізації сучасної системи національної безпеки України в умовах глобалізації

Як свідчить рис. 1, процес формування та реалізації сучасної системи національної безпеки України в умовах глобалізації складний і багатовимірний.

Важливим є той факт, що глобалізація призводить до зміни місця, ролі та функцій національної держави, яка більшу частину своїх функцій передає у двох основних напрямках:

- а) по горизонталі: глобальним міждержавним та міжнародним об'єднанням;
- б) по вертикалі: територіальним, регіональним та муніципальним органам.

Глобалізація має значний вплив на розвиток системи національної безпеки України, відкриваючи нові можливості для інтеграції в міжнародний безпековий простір. Однак, цей процес супроводжується і серйозними викликами, такими, як зростання соціальної нерівності, відтік кваліфікованих кадрів та загрозою національній безпеці.

Отже, глобалізація має значний вплив на розвиток системи національної безпеки України, відкриваючи нові можливості для інтеграції в міжнародний безпековий простір. Однак, цей процес супроводжується і серйозними викликами, такими як зростання соціальної нерівності, відтік кваліфікованих кадрів та загрозою національній безпеці. Для України важливо адаптуватися до умов глобалізації, забезпечуючи стабільність макроекономічних показників, розвиток інновацій та енергетичну незалежність. Реформи в економіці, правосудді та публічному управлінні є необхідними для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічними орієнтирами у сфері забезпечення національної безпеки України, з урахуванням історичних реалій та впливів глобалізаційних процесів полягають у тому, що Україна має зробити такі кроки:

– сформувати достатні власні спроможності як базис для забезпечення своєї безпеки; створити системи комплексного стратегічного аналізу воєнних загроз національній безпеці України;

– розвивати об’єднані розвідувальні спроможності сил оборони з метою отримання повної та достовірної інформації для своєчасного ухвалення рішень щодо забезпечення воєнної безпеки держави;

– забезпечити здатності держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища; ефективно протистояти воєнним загрозам, безперебійно функціонувати до і під час воєнного конфлікту, а також у короткі строки відновлюватися після його завершення

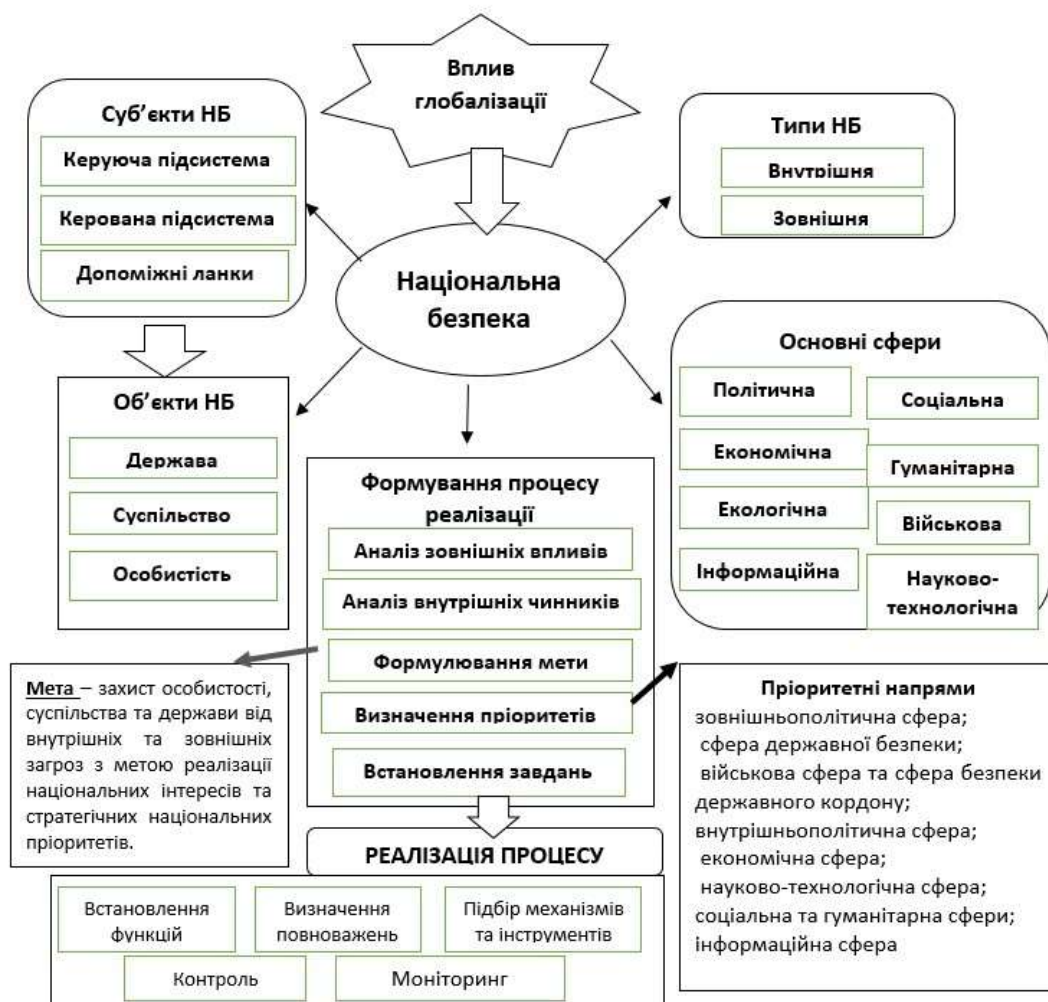


Рисунок 1 – Основні складові процесу формування та реалізації сучасної системи національної безпеки України в умовах глобалізації

### Список літератури

1. Ізбаш К. С., Деревянкін С. Л. Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 213-217. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.34> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Izbash K.S., Polishchuk M.I. Observance of human and citizen rights and freedoms in the conditions of implementation of marital law in Ukraine. *Міжнародні безпекові студії: управлінські, економічні, технічні, правові, екологічні, інформаційні та психологічні аспекти* : колективна монографія. Тбілісі : Авіаційний Університет Грузії, 2023. С. 480–496.
3. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Кобко Є.В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки держави : дис. ...д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2023. 400 с.

5. Бевз Т. Вплив глобалізації на утвердження національної ідентичності в умовах війни: виклики і загрози. Українознавство. 2022. № 3 (84). С. 8–26.

6. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи. Регіональні студії. 2020. № 23. С. 32–37.

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК У СИСТЕМІ БЕЗПЕКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

**Коваль Тіна Вікторівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Сталий розвиток територіальної громади, як зазначалося вище, – це тривалий, динамічний процес цілеспрямованих змін, який охоплює соціальні, економічні, екологічні та безпекові аспекти життєдіяльності суспільства [5]. В умовах сучасних викликів – війни, глобальної нестабільності, енергетичних і продовольчих криз – концепція сталого розвитку набуває нової якості: вона розглядається не лише як механізм покращення добробуту населення, а як інструмент забезпечення національної безпеки і стійкості держави.

З огляду на це, сталий розвиток територіальної громади доцільно аналізувати через три взаємопов'язані виміри — просторовий, людський та економічний, які у своїй сукупності формують основу соціальної, економічної, екологічної і воєнної безпеки країни.

*Просторовий вимір сталого розвитку.* Просторовий розвиток громади означає не лише підвищення стандартів благоустрою, розвитку інфраструктури чи залучення інвестицій. У сучасних умовах він набуває стратегічного змісту, оскільки безпосередньо пов'язаний із територіальною, екологічною та енергетичною безпекою. Просторовий розвиток включає:

- відновлення пошкоджених під час воєнних дій об'єктів критичної інфраструктури (енергетичної, транспортної, комунальної, цифрової);
- раціональне використання та реабілітацію деградованих земель;
- підвищення екологічної стійкості територій і запобігання подальшому руйнуванню природного середовища;
- розвиток безпечного та доступного простору для населення – від укриттів до сучасних громадських просторів.

Таким чином, просторовий розвиток стає складовою інфраструктурної безпеки громади, а також частиною національної стратегії територіальної стійкості, що спрямована на відновлення довіри людей до місця проживання, його безпеки й перспективи.

Зазвичай на практиці просторове планування зводиться до встановлення:

- територій спеціального використання (промисловість, сільське господарство, проживання, громадські і комерційні послуги, рекреація, спорт);
- способів поєднання територій з різними функціями і способами користування (пограничні, транспортні та інфраструктурні зв'язки);
- зон, на території яких реалізуються певні типи місцевої політики (охоронні зони, зони активізації діяльності, наприклад, інвестиційної) [2].

Для збільшення ефективності ведення господарства на конкретній території ключове значення мають два аспекти: правовий і фінансовий. Рішення щодо планування можуть мати характер місцевого права, що означає обов'язковість їх виконання, наприклад, в одному місці можна будувати будинок, а в іншому – спортивний басейн. Подібний встановлений порядок зіштовхується з прагненням власників нерухомості, орієнтованими на особисту вигоду, часто фінансового характеру.

*Людський вимір сталого розвитку.* Другий ключовий аспект сталого розвитку – людський капітал, який є головним ресурсом і одночасно індикатором безпеки громади. Людський вимір включає демографічну стабільність, здоров'я, освіту, соціальну згуртованість, почуття захищеності й належності до громади.

В умовах війни особливої актуальності набувають питання:

- підтримки та реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і членів їхніх сімей;
- збереження трудового потенціалу, особливо молоді й висококваліфікованих спеціалістів;
- психологічної безпеки, попередження вигорання, забезпечення доступу до медичних і соціальних послуг;
- формування активного громадянського суспільства, що здатне діяти в умовах кризових загроз.
- Сучасна громада має розвиватися як спільнота соціальної солідарності, у якій цінуються не лише економічні результати, а й людська гідність, взаємопідтримка та довіра [1,4].

Таким чином, людський розвиток є невід'ємною складовою гуманітарної та соціальної безпеки держави.

*Економічний вимір сталого розвитку.* Економічний розвиток територіальної громади в умовах війни та післявоєнного відновлення має безпосереднє значення для економічної безпеки держави. Йдеться не лише про зростання валового продукту чи обсяги інвестицій, а про формування економічної самодостатності і стійкості – здатності місцевої економіки функціонувати в умовах ризику, адаптуватися до змін і підтримувати базові потреби населення.

Кількісні показники зростання (інвестиції, зайнятість, доходи, споживання) доповнюються якісними характеристиками, серед яких:

- диверсифікація економічної структури;
- підвищення ролі малого і середнього бізнесу;
- розвиток локального підприємництва й виробництва;
- впровадження енергоефективних та інноваційних технологій;
- цифровізація управлінських процесів і бізнес-послуг.

Особливе значення має інвестиційна привабливість громад, яка залежить від безпеки, правової визначеності, прозорості процедур і ефективності управління місцевими ресурсами. У цьому контексті роль органів місцевого самоврядування полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу, забезпеченні рівних умов конкуренції та захисті прав власності.

Економічна стабільність громади є важливим чинником національної стійкості, оскільки фінансова автономія, податкова спроможність і зайнятість населення прямо впливають на обороноздатність, ресурсну базу відновлення та соціальну згуртованість суспільства.

*Сталий розвиток як компонент системи національної безпеки.* Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що сталий розвиток територіальних громад є інтегральним елементом національної безпеки, який поєднує економічну, соціальну, екологічну та гуманітарну безпеку на місцевому рівні. Саме сильні, самодостатні й соціально згуртовані громади формують основу державної стійкості, а система місцевого самоврядування – її “першу лінію захисту”.

Післявоєнне відновлення України вимагає переходу від декларативного розуміння сталого розвитку до практичної моделі “сталості через безпеку”, коли пріоритетами стають:

- відбудова критичної інфраструктури та забезпечення енергетичної незалежності;
- формування ефективного ринку праці;
- підтримка інновацій і підприємництва;
- захист прав людини і соціальна справедливість;
- залучення громадськості до ухвалення рішень.

Таким чином, сталий розвиток у сучасній Україні – це не лише про економічне зростання чи благоустрій, а про створення безпечного, справедливого і стійкого суспільства, здатного реагувати на виклики війни, кліматичних змін, технологічних ризиків і глобальних трансформацій.

#### Список літератури

1. Стратегія національної безпеки України «Людська безпека – безпека країни». Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Програма відновлення України (Rebuild Ukraine). Міністерство відновлення, 2023. URL: <https://rebuild.gov.ua> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Кравченко В. І., Пархоменко Н. В. Розвиток людського потенціалу як чинник національної безпеки України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2022. № 1(27). С. 44–55.
5. Піроженко Н. В. Сталий розвиток місцевого самоврядування як інструмент підвищення стійкості держави. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. № 25. С. 17–25.

### СТАН І ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Попов Микола Петрович**

к. н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Лебідь Олександр Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

*Інституційне забезпечення реалізації екологічної політики: структура, повноваження, виклики.*

Інституційне забезпечення екологічної політики України в умовах воєнного стану характеризується багаторівневою системою управління, що включає центральні органи виконавчої влади, спеціалізовані агентства, місцеві органи влади, а також громадські організації та міжнародні партнерські структури. Ключовим координатором державної політики у сфері охорони довкілля виступає Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, яке формує та реалізує стратегії і програми, інтегрує екологічні цілі у плани післявоєнного відновлення, а також забезпечує узгодженість національної політики

з міжнародними зобов'язаннями. Його діяльність здійснюється на основі Закону України «Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2030 року» [6], який у нинішніх умовах потребує адаптації для врахування ризиків і потреб, що виникли внаслідок збройної агресії.

Важливу роль у практичній реалізації політики відіграють територіальні підрозділи Державної екологічної інспекції (ДЕІ), що забезпечують контроль за дотриманням екологічного законодавства, здійснюють оперативні перевірки та координують реагування на надзвичайні екологічні інциденти. Проте в умовах воєнного стану їх діяльність суттєво обмежена, зокрема, постановою Кабінету Міністрів України № 303, яка передбачає зупинення більшості планових заходів державного нагляду [7]. Це призводить до накопичення екологічних проблем у регіонах, що зазнали бойових дій, де забруднення водних ресурсів, ґрунтів і атмосферного повітря часто залишаються без належного контролю. За оцінками Міндовкілля, понад 40 % територій, що постраждали від бойових дій, досі не пройшли комплексного екологічного обстеження [5].

Зростає значення органів місцевого самоврядування, які несуть відповідальність за реалізацію екологічних заходів на територіальному рівні, включаючи рекультивацію земель, ліквідацію несанкціонованих звалищ та моніторинг стану водних об'єктів. Проте брак фінансування та дефіцит фахівців значною мірою знижують їхню спроможність виконувати ці функції. Аналіз практики використання регіональних екологічних паспортів свідчить, що у 70 % випадків ці документи не застосовуються як стратегічний інструмент управління, а виконують переважно формальні звітні функції [1].

Одним із ключових викликів залишається фрагментація повноважень між центральними і місцевими органами влади, а також недостатня узгодженість між секторами публічного управління – екологічним, енергетичним, інфраструктурним, аграрним та оборонним. Відсутність інтегрованої координаційної платформи ускладнює обмін даними, планування відновлювальних заходів та залучення міжнародної допомоги. Це посилюється обмеженістю бюджетного фінансування, оскільки у 2023–2025 роках частка видатків на природоохоронну діяльність не перевищує 0,6 % від загального державного бюджету, що значно нижче за середній показник країн ЄС (1,5–2 %).

Подолання цих викликів потребує створення єдиного національного координаційного органу або зміцнення ролі Міндовкілля як інтегратора політик, запровадження сучасних цифрових інструментів управління (зокрема, на базі платформи «ЕкоЗагроза» [2]) та розробки нових механізмів міжвідомчої взаємодії. Це дозволить підвищити ефективність контролю, знизити ризики дублювання повноважень і забезпечити системність реалізації екологічної політики в умовах воєнного стану та відбудови.

#### *Екологічні наслідки війни та відповідь системи публічного управління.*

Збройна агресія проти України призвела до безпрецедентних екологічних втрат, що виявляються у забрудненні ґрунтів, водних ресурсів, атмосферного повітря, руйнуванні екосистем і деградації природоохоронних територій. Масштаби руйнувань охоплюють понад 20 % території країни, де зафіксовані вибухові пошкодження, пожежі та хімічне забруднення довкілля [3]. Значні загрози створюють токсичні відходи зруйнованих промислових об'єктів, витоки нафтопродуктів та важких металів, що формують довгострокові ризики для здоров'я населення і природних систем [11]. Підлив Каховської ГЕС став ключовим епізодом екологічної катастрофи, внаслідок якого було знищено понад 10 тис. га водно-болотних угідь, що входять до переліку Рамсарських територій, а також спричинено неконтрольоване поширення забруднювальних речовин [4].

Серед найбільш уразливих екосистем виявилися ліси, території природно-заповідного фонду, зокрема біосферні та національні парки, а також угіддя, що забезпечують збереження рідкісних і зникаючих видів флори та фауни [5]. Бойові дії призвели до зниження рівня біорізноманіття, руйнування середовищ існування та значного погіршення екологічного стану річкових басейнів, зокрема Дніпра та Інгульця [15]. Ці процеси вимагають термінового запровадження системних відновлювальних заходів,



спрямованих на рекультивацію територій, моніторинг забруднення та адаптивне управління природними ресурсами.

Система публічного управління продемонструвала певну мобілізацію у реагуванні на екологічні виклики. Зокрема, Міндовкілля ініціювало розробку дорожніх карт зеленого відновлення та запуск платформ моніторингу, зокрема національного порталу «ЕкоЗагроза», який акумулює дані про шкоду довкіллю, завдану війною [2]. Крім того, за підтримки Програми розвитку ООН реалізуються проєкти з посилення оцінки екологічних збитків, що включають використання супутникового моніторингу та міжнародних експертних методик [13; 14]. Державна служба з надзвичайних ситуацій забезпечує ліквідацію наслідків забруднення та утилізацію вибухонебезпечних предметів, що створюють загрозу екологічній безпеці.

Попри зазначені заходи, реакція системи публічного управління залишається обмеженою через фрагментованість інституційної архітектури, нестачу фінансових і кадрових ресурсів, а також недостатню інтеграцію екологічних пріоритетів до загальнодержавних програм відновлення [6; 14]. В умовах триваючих бойових дій і обмежених ресурсів ключовим завданням є формування стійкої та скоординованої моделі управління, яка дозволить оперативно відновлювати постраждалі екосистеми, контролювати забруднення та мінімізувати довгострокові ризики для довкілля.

Систематизація міжнародних підходів засвідчує необхідність активного залучення європейських інструментів, зокрема методик екологічного аудиту та стратегічної оцінки впливу, для уніфікації підходів і підвищення ефективності державної політики. Залучення таких практик дозволить інтегрувати українську систему управління довкіллям до європейського простору, що є критично важливим у контексті процесів відновлення та майбутньої інтеграції до ЄС.

Інтеграція пріоритетів Цілей сталого розвитку (ЦСР) у реалізацію екологічної політики України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення набуває особливої актуальності. ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія» вимагає відновлення та захисту водних ресурсів, зокрема річкових басейнів, які зазнали значного забруднення внаслідок руйнувань гідротехнічних споруд та промислових аварій. ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» актуалізує необхідність поєднання відновлювальних заходів з кліматичною адаптацією, включаючи зменшення викидів парникових газів і використання відновлюваних джерел енергії під час відбудови критичної інфраструктури. ЦСР 15 «Захист екосистем суші» орієнтує політику на відновлення деградованих земель, збереження біорізноманіття та рекультивацію природно-заповідних територій, які зазнали руйнувань. Досягнення цих цілей можливе лише за умови інтеграції їх у національні та регіональні програми відновлення, що потребує скоординованих дій органів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Залучення методик екологічного аудиту та стратегічної оцінки впливу, застосовуваних у країнах ЄС, дозволить уніфікувати стандарти і підвищити результативність заходів з відновлення довкілля. Міжнародні партнери, зокрема ООН, ЄС та ПРООН, можуть виступати провідними донорами технічної допомоги для досягнення відповідності українських програм екологічної відбудови ЦСР. У свою чергу, імплементація таких підходів створить передумови для інтеграції України у європейський екологічний простір. Використання ЦСР як стратегічного орієнтиру забезпечує не лише екологічну безпеку, але й сприяє соціально-економічній стійкості регіонів. Це підвищує легітимність державної політики в очах громадськості та міжнародних партнерів, що особливо важливо в умовах дефіциту ресурсів і масштабних викликів відновлення [10].

*Аналіз ефективності механізмів реалізації екологічної політики в умовах воєнного стану.*

У період збройної агресії реалізація екологічної політики України стикається з низкою структурних, нормативних та ресурсних викликів, що суттєво знижують її ефективність. Одним із ключових чинників є призупинення низки заходів державного нагляду та контролю, зокрема мораторій на перевірки суб'єктів господарювання,

запроваджений відповідно до постанови Кабінету Міністрів України [7]. Це обмежує здатність держави контролювати рівень забруднення та дотримання природоохоронного законодавства, що, у свою чергу, призводить до накопичення екологічних ризиків.

Дієвість механізмів стратегічної екологічної оцінки (СЕО) та оцінки впливу на довкілля (ОВД), передбачених національним законодавством [8], залишається низькою через брак кадрових ресурсів, відсутність стандартизованих методик і недостатнє фінансування. Значна частина процедур виконується формально, без належного залучення громадськості та незалежного моніторингу, що суперечить принципам прозорості та зобов'язанням України в межах Угоди про асоціацію з ЄС [9]. Ця ситуація ускладнює інтеграцію екологічних стандартів у державні програми відновлення.

Регіональні інструменти, зокрема екологічні паспорти областей, які потенційно можуть слугувати основою для моніторингу екологічного стану й планування відновлювальних заходів, на практиці не виконують своєї аналітичної функції. За результатами досліджень, такі паспорти залишаються переважно статистичними документами без стратегічного застосування [1]. Це знижує можливості органів місцевого самоврядування формувати обґрунтовані програми екологічного відновлення.

Значним обмеженням є дефіцит фінансування екологічних заходів. У період воєнного стану пріоритетність надається оборонній сфері, що призводить до скорочення бюджетних видатків на відновлення екосистем, очищення територій та утилізацію небезпечних відходів [14]. Попри наявність міжнародної допомоги, відсутність централізованого механізму координації та обліку таких ресурсів знижує ефективність їх використання.

Аналіз показує, що для підвищення результативності екологічної політики необхідним є комплексне посилення інституційної спроможності. Серед пріоритетних заходів – створення єдиної цифрової платформи для моніторингу екологічних ризиків, інтеграція процедур СЕО та ОВД у плани відновлення, а також удосконалення системи індикаторів для оцінки прогресу у відновленні довкілля [2]. Застосування таких механізмів дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та результативність екологічної політики навіть у складних умовах воєнного стану.

У ході аналізу сучасного стану та проблем реалізації екологічної політики в Україні в умовах воєнного стану встановлено наявність серйозних інституційних, нормативних і організаційних викликів, що істотно знижують ефективність управлінських рішень у сфері охорони довкілля. Попри наявність базових правових механізмів та сформованої інституційної системи, відсутність достатньої координації між рівнями влади, ресурсні обмеження, зниження прозорості процесів і масштабність екологічних втрат, спричинених війною, вимагають системного переосмислення підходів до управління.

Результати дослідження засвідчують, що дієвість екологічної політики в умовах надзвичайної ситуації залежить не лише від наявності формальних інструментів, але й від гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування з боку органів публічної влади. Відновлення країни має супроводжуватися переходом до принципів стратегічного планування, впровадження цифрових інструментів, розширенням горизонтальної координації та залученням громадянського суспільства до екологічного врядування.

#### Список літератури

1. Буканов А. І. Регіональні екологічні паспорти як інструмент стратегічного управління в контексті сталого розвитку. Вісник Запорізького національного університету. 2023. № 4. С. 117–126. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/sites/default/files/dis\\_%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2.pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/dis_%D0%91%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2.pdf) (дата звернення: 18.07.2025).
2. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України: URL: <https://ecozagroza.gov.ua/about> (дата звернення: 14.07.2025).
3. Коваленко О. І. Екологічні дослідження війни в Україні: науковий аналіз втрат, виклики та рекомендації. Наука, технології, інновації. 2025. № 4(32). С. 54–61. URL:

[https://www.academia.edu/128898845/Methods\\_of\\_environmental\\_monitoring\\_analysis\\_and\\_assessment\\_of\\_the\\_consequences\\_of\\_military\\_actions](https://www.academia.edu/128898845/Methods_of_environmental_monitoring_analysis_and_assessment_of_the_consequences_of_military_actions) (дата звернення: 07.07.2025).

4. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Внаслідок підриву греблі Каховської ГЕС в Україні знищено майже 10 тис га водно-болотних угідь міжнародного значення: експерти напрацьовують методологію оцінки впливу війни на Рамсарські угіддя. 31.05.2024. URL: <https://mepr.gov.ua/vnaslidok-pidryvu-rosiyanamy-kahovskoyi-ges-v-ukrayini-znyshhenomajzhe-10-tys-ga-vodno-bolotnyh-ugid-mizhnarodnogo-znachennya-eksperty-napratsovuyut-metodologiyu-otsinky-vplyvu-vijny-na-ramsarski-ugi/> (дата звернення: 12.07.2025).

5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. На ЕкоЗагрозі вже доступна актуальна інформація про шкоду довкіллю від підриву росіянами греблі Каховської ГЕС. 13.06.2023. URL: <https://mepr.gov.ua/ukrayina-na-konferentsiyi-oon-ziminy-klimatu-predstavyt-naslidky-pidryvu-kahovskoyi-ges-ta-planu-zelenogo-vidnovlennya/> (дата звернення: 10.07.2025).

6. Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України № 2697-VIII, редакція від 27.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

7. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України № 303 від 13.03.2022 № 303 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-п#Text> (дата звернення: 14.07.2025).

8. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України № 2354-VIII, редакція від 25.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 09.07.2025).

9. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами: ратифікована Законом України № 1678-VII від 16.09.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 09.07.2025).

10. Цілі сталого розвитку: ООН. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 09.07.2025).

11. Dmytruk, O., Rudenko, O., Kharytonov, M. et al. Environmental risks caused by the war in Ukraine: consequences and challenges. *Science of The Total Environment*. 2023. Vol. 901. Article 166122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.166122>

12. International Rescue Committee. IRC works with the EU in the aftermath of Kakhovka dam explosion. 27.06.2023. URL: <https://www.rescue.org/eu/press-release/irc-works-eu-aftermath-kakhovka-dam-explosion> (дата звернення: 12.07.2025).

13. UNDP in Ukraine. Environmental Damage Assessment project. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/environmental-damage-assessment> (дата звернення: 15.07.2025).

14. UNDP in Ukraine. Sweden and UNDP strengthen environmental damage assessment in Ukraine. 20.02.2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/sweden-and-undp-strengthen-environmental-damage-assessment-ukraine> (дата звернення: 15.07.2025).

15. UNEP. The Environmental Impact of the Conflict in Ukraine: A Preliminary Review. 14.10.2022. URL: <https://www.unep.org/resources/report/environmental-impact-conflict-ukraine-preliminary-review> (дата звернення: 14.07.2025).

## БАГАТОРІВНЕВІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ ТА МОДЕЛЬ ІДЕАЛЬНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Приходченко Людмила Леонідівна**

д. н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Необхідність виконання Порядку денного XXI на століття [11] на міждержавному та національному рівнях спонукає кожен країну реалізовувати державну конкурентно-орієнтовану політику переходу до соціально-економічного й екологічно збалансованого розвитку з урахуванням зазначених закономірностей і принципів, основних етапів і напрямів, в органічному поєднанні з національними стратегічними цілями й пріоритетами, застосовуючи ефективні засоби їх досягнення, передбачаючи очікувані наслідки.

Нормативно-правовими основами концепту сталого розвитку в Україні можна вважати такі нормативно-правові акти:

- Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [5];
- Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 №156-VIII – визначає повноваження та інструменти (стратегії, планування, фінансування)
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020 від 12 січня 2015 р. [8];
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [12];
- Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» № 2059-VIII (23.05.2017) – регламентує процедуру оцінки впливу проєктів на довкілля, публічні консультації та врахування екологічних ризиків у прийнятті рішень [6];
- Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» № 2354-VIII (20.03.2018) є важливим інструментом «зеленої» інтеграції стратегій, оскільки передбачає оцінку документів державного планування (стратегії, плани) з точки зору їхнього впливу на довкілля [7];
- Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020) визначає пріоритети та інструменти регіональної політики (територіально-орієнтований підхід, плани заходів, моніторинг [3];
- Указ Президента України № 722/2019 – «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (формалізує національну адаптацію Цілей сталого розвитку ООН і встановлює моніторинг їх реалізації) [10];
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 9 липня 2022 року № 2389-IX [1];
- Закон України «Про управління відходами» № 2320-IX (20.06.2022) – впроваджує сучасні принципи поводження з відходами, є надзвичайно важливим для екологічної складової сталого розвитку [9].

А також базове екологічне законодавство, яке встановлює екологічні права, обов'язки і повноваження органів влади, наприклад, Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-XII (1991) та супутні екологічні закони, Земельний кодекс, Водний кодекс, Лісовий кодекс та ін., закони та акти з містобудування і просторового планування тощо.

Таким чином, для переходу України на засади концепції сталого розвитку – забезпечення високої якості життя нинішнього і майбутніх поколінь шляхом збалансованого соціально-економічного розвитку, забезпечення можливості відтворення навколишнього природного середовища, раціонального використання природно-ресурсного потенціалу країни, забезпечення здоров'я людини, її екологічної та соціальної захищеності – створена досить потужна нормативно-правова база. Тож маємо засадничі документи, які базуються на принципах сталого розвитку, і складають підґрунтя для розробки та реалізації відповідних стратегій територіального та місцевого розвитку.

Узагальнення напрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених із питань розвитку суспільства чітко позначаються два різних підходи щодо досягнення стану сталого розвитку та його підтримки: глобальна сталість та забезпечення сталого розвитку. Якщо перше визначається сукупністю показників сталого розвитку громад світу, то відповідно, має розпочинатися та підтримуватися на рівні територіальної громади. Стосовно другого підходу, то нормативно-правове, фінансове, інформаційне, методичне (механізми, технології та інструменти) забезпечення сталого розвитку здійснюється за вертикаллю, починається з глобального (світового) рівня і безпосередньо позначається на рівні територіальної громади. А це означає, що саме територіальна громада є ключовим майданчиком для реалізації переходу до соціально-економічного й екологічно збалансованого розвитку.

Забезпечення сталого розвитку громад та територій сучасної України відбувається на основі багаторівневого управління, прослідковується чітка ієрархія прийняття відповідних рішень та реалізація на різних рівнях: від наднаціонального (проведення самітів, форумів, зустрічей, ухвалення важливих нормативних актів), на національному рівні приймаються рішення про ратифікації міжнародних актів, створюються відповідні інституції для впровадження та реалізації встановлених цілей та завдань, до місцевого рівня – реалізація проектів та ініціатив у конкретній територіальній громаді. Тобто, мова про використання сучасних практик щодо забезпечення сталого розвитку з урахуванням гендерних, соціальних та довкілєвих аспектів, можливості формування партнерств між владою та бізнесом, між владою та неурядовими організаціями, між владою, бізнесом та неурядовими організаціями. Адже траєкторія сталого розвитку зумовлює потребу не тільки у визначенні ресурсної забезпеченості території, збалансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів суб'єктів політики місцевого розвитку, але й врахування традиційних факторів економічного зростання, які його забезпечують. А також застосування нових управлінських підходів до процесу стратегічного планування майбутнього розвитку та властиво стратегічної моделі управління загалом. Мова про ефективне управління та інституційну спроможність. Оскільки сталий розвиток – це не лише стратегічний документ, а реальні дії, які: створюють робочі місця, покращують якість життя, зберігають природу, і роблять громади самодостатніми. Це впровадження принципів сталого розвитку системно й комплексно, тобто не в окремих сферах, а одночасно в економіці, соціальних послугах, екології та врядуванні.

Аналіз успішних практик реалізації засад сталого розвитку територіальних громад надає змогу виокремити найважливіші спільні риси:

- наявність довгострокових стратегій розвитку (на 5–7 років), у яких: прописані чіткі цілі, визначені пріоритети сталого розвитку, закладено механізми моніторингу прогресу;
- застосування комплексного підходу, що передбачає збалансовану діяльність за всіма компонентами сталості, в трьох напрямках: економіка – створення нових робочих місць, підтримка МСП, розвиток туризму/індустрії; соціальна сфера передбачає заходи в освіті, медицині, культурі, інклюзію та підтримку молоді; екологія – це енергоефективність, переробка відходів, збереження довкілля;

- обов'язковість партнерства з міжнародними організаціями, що надає підтримку, ресурси, експертизу та можливість адаптації кращих практик: U-LEAD with Europe, GIZ, USAID, DOBRE та іншими;

- енергоефективність і «зелена» трансформація передбачає розробку та реалізацію проєктів з енергоефективності будівель, оновлення вуличного освітлення (LED), сортування та переробку відходів, розвитку екотуризму або збереження природних територій;

- впровадження цифровізації та прозорості управління як частини інституційної стійкості: публічні бюджети, електронні сервіси, онлайн-інструменти участі мешканців (е-звернення, опитування, громадські бюджети);

- розуміння важливості розвитку людського потенціалу, оскільки саме людина є центром стратегії сталого розвитку, що позначається на підтримці молодіжних центрів, долучення до культурних ініціатив, стимулювання навчання підприємців, розвиток спорту та інклюзія;

- залучення громади до прийняття рішень робить зміни стійкими і такими, що активно підтримуються населенням: громадські слухання, робочі групи зі стратегічного планування, консультації з жителями.

Застосування правильної логіки управління, що базується на алгоритмі: довгострокове планування – участь людей – відповідальне використання ресурсів – екологічність – економічна активність – співпраця з міжнародними партнерами, надає змогу представити узагальнену модель «ідеальної територіальної громади сталого розвитку», фундамент якої складатиме ефективне управління та інституційна спроможність. Засадами сталого розвитку виступатимуть принципи концепції демократичного врядування: прозорості (відкритий бюджет, публічні дані, електронні закупівлі); участі громадян (громадський бюджет, електронні консультації, робочі групи); публічно-приватне партнерство (співпраця з бізнесом та громадянами, участь у міжнародних проєктах, створення міжмуніципальних об'єднань). Їх дотримання забезпечуватиме планування та управління (стратегія розвитку на 5–7 років, регулярний моніторинг показників, професійні команди розвитку у громаді).

Що стосується наступних ключових компонентів, то ними є соціальна та екологічна сталість, економічна стійкість. Зокрема, територіальна громада ставить у центр всієї своєї діяльності людину та якість життя (соціальна сталість), а основними елементами виступають: освіта; охорона здоров'я; соціальні послуги. І, невід'ємною складовою є розвиток культури та заохочення активності населення, їх спонукання до творчості.

Екологічна сталість та ресурсоефективність на практиці означає те, що громада зберігає природу й використовує ресурси раціонально. Зокрема, оберігає природну спадщину, грамотно поводить з відходами, і, звісно, енергоефективність, яка стосується модернізації будівель, впровадження LED-освітлення, відновлюваної енергетики (сонячні, біогаз).

Для того, аби узагальнена модель «ідеальної територіальної громади сталого розвитку» стала реальністю, громада повинна мати конкурентну економіку, яка забезпечуватиме економічну стійкість і розвиток місцевого потенціалу. Мова про підтримку місцевого бізнесу, бізнес-інкубатори та акселератори, отримання мікрогрантів і участь у програмах підтримки МСП. Також це залучення інвестицій та розвиток інфраструктури, будівництво промислових або індустріальних парків, логістична доступність. А також запровадження інновацій та цифрова економіка (електронні послуги, підтримка IT-ініціатив, впровадження смарт-рішень тощо).

Таким чином, ідеальна громада сталого розвитку – це громада, яка: ставить людину в центр рішень, має сильну та різноманітну економіку, дбає про довкілля та ресурсоефективність, діє прозоро, стратегічно і з участю мешканців.

### Список літератури

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/en/2389->
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 №156-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 18.09.2025).
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL:
8. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: Закон України від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. URL:
9. Про оцінку впливу на довкілля» (EIA): Закон України від 23.05.2017 № 2059-
10. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII.
11. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 22.09.2025).
12. П
- р 13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL:
- у
- п 14. Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: конференція ООН з рівнолишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): пер. з англ. 2-ге вид. Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
- вода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення:

### РОЛЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СПІЛЬНОТ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ЄС ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

**Сиромолот Едуард Анатолійович**

аспірант кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики  
Харківській національний економічний університет  
ім. С. Кузнеця  
м. Харків, Україна

: Серед пріоритетів забезпечення національної безпеки України є пріоритети продовження європейської інтеграції та суспільного розвитку [1], і актуальним викликом регіонального розвитку України є неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС[2].

к Однією із кращих практик ЄС є участь його громадян у створенні моделі забезпечення доступного, надійного і сучасного енергопостачання, що є 7-мою ціллю

сталого розвитку [3] та пріоритетом територіального порядку денного ЄС, яку на нашу думку необхідно поширювати серед громад України в умовах зруйнованої інфраструктури вироблення електроенергії внаслідок бойових дій та розпочатих процесів відновлення територій громад України.

Тому, метою даного дослідження є розгляд кращої практики участі громадян ЄС у проектах з відновлюваної енергії з метою поширення її серед громад України у контексті забезпечення сталого розвитку та європейської інтеграції.

Важливим пріоритетом у досягненні енергетичного переходу у Європейському Союзі є запланована до 2025 року участь щонайменше половини громадян ЄС у виробництві власної відновлюваної електроенергії через участь у створенні енергетичних спільнот як є бізнес-моделей, де громадяни спільно володіють та беруть участь у проектах відновлюваної енергії або енергоефективності[4].

У повідомленні Європейської комісії наголошується, що перехід на чисту енергію здійснюється за використання широкого спектру політики Енергетичного Союзу, який було створено у 2015 році з метою ефективного виконання нормативних актів, узгодженого фінансування, заохочення формування партнерства із зацікавленими сторонами з боку громадянського суспільства, регіонального та місцевого рівнів щодо енергетичного переходу у контексті комплексних енергетичних та кліматичних планів, щоб вони адекватно відповідали потребам різних територій Європейського Союзу [5].

Про значення енергетичних спільнот у розвитку політики відновлюваної енергії Європейського Союзу відображено у Пакеті ЄС щодо чистої енергії Європейського Союзу, опублікованою представниками Центру передових досліджень імені Роберта Шумана Європейського університетського інституту [6], де наведена суттєва інформація що енергетичні спільноти є юридичними особами, які: функціонують на добровільній та відкритій участі, ефективного контролю її членами; - є фізичними особами, місцевими органами влади, включаючи муніципалітети, або малими підприємствами; - мають мету у забезпеченні екологічної, економічної та соціальної вигоди для громади і своїх членів або місцевим районам;- працюють не для отримання фінансового прибутку; - можуть займатися виробництвом, зокрема з відновлюваних джерел, розподілом, постачанням, споживанням, агрегацією, накопиченням енергії, послугами з енергоефективності або послугами заряджання електромобілів, або надавати інші енергетичні послуги своїм членам.

Стратегія розвитку Енергетичного Союзу [7] направлена на забезпечення споживачів Європейського Союзу, включаючи домогосподарства та підприємства, безпечну, сталу, конкурентоспроможну та доступну енергію у п'яти вимірах (табл. 1).

Енергетичний Союз функціонує на підставі регламенту, в якому визначені євроінтеграційні завдання у напрямку фундаментальної трансформації енергетичної системи Європи та його місія у перетворенні Європейського Союзу на провідний регіон для інновацій, інвестицій, зростання та соціально-економічного розвитку.

Управління розвитком Енергетичного Союзу базується на застосуванні принципу багатосторонності міждержавного управління європейською інтеграцією держав членів Європейського Союзу, на національному рівні через прийняття кліматичних програм та планів з відновлюваної енергії та енергоефективності і включення регіонального та місцевого рівня для формування постійного багаторівневого енергетичного діалогу, об'єднуючи місцеві органи влади, організації громадянського суспільства, бізнес-спільноту, інвесторів та інших відповідних зацікавлених сторін для обговорення різних аспектів енергетичної та кліматичної політики Європейського Союзу.

Таблиця 1 – Характеристика вимірів Енергетичного Союзу



| Назва виміру<br>Енергетичного Союзу                    | Характеристика виміру Енергетичного Союзу                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Безпека, солідарність та довіра                     | Диверсифікація джерел енергії в Європі та забезпечення енергетичної безпеки через солідарність та співпрацю між країнами Європейського Союзу                                                       |
| 2. Повністю інтегрований внутрішній енергетичний ринок | Забезпечення вільного потоку енергії через Європейський Союз завдяки належній інфраструктурі та без технічних чи регуляторних бар'єрів                                                             |
| 3. Енергоефективність                                  | Підвищення енергоефективності зменшить залежність від імпорту енергії, зменшить викиди та сприятиме створенню робочих місць і зростанню                                                            |
| 4. Дії щодо зміни клімату, декарбонізація економіки    | Європейський Союз прагне швидко ратифікувати Паризьку угоду та зберегти своє лідерство у сфері відновлюваної енергетики                                                                            |
| 5. Дослідження, інновації та конкурентоспроможність    | Підтримка проривів у низьковуглецевих та чистих енергетичних технологіях шляхом пріоритезації досліджень та інновацій для стимулювання енергетичного переходу та підвищення конкурентоспроможності |

Європейська Комісія, як один із фундаторів Енергетичного Союзу, наполягає на пріоритетності дій у сфері створення інтегрованого механізму управління політикою в галузі енергетики та клімату Європейського Союзу на період до 2030 року.

Таким чином, ми можемо визначити енергетичний перехід ЄС як один із важливих євроінтеграційних процесів міждержавного управління європейською інтеграцією та удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій на прикладі формування політики управління галуззю енергетики та клімату і створення енергетичних спільнот як функціональних типів територій за економічними критеріями у сфері відновлюваної енергетики за участю мешканців території, представників громад та регіонів на принципах багатосторонності та його територіального впливу законодавчих нормативно правових документів на регулювання політики у галузі енергетики та клімату Європейського Союзу, впровадження доброго врядування у контексті існуючих практик діючих енергетичних спільнот, створення відповідного інструментарію, проведення оцінювання та звітування для удосконалення євроінтеграційного механізму Європейського Союзу у галузі енергетики та клімату тощо.

Один із прикладів удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій у сфері енергетичного переходу є створення 16 червня 2025 року Робочої групи Енергетичного союзу з числа високопоставлених представників Комісії та країн ЄС з метою посилення міждержавної координації та управління в рамках Енергетичного Союзу для вирішення проблем, пов'язаних з формуванням колективної енергетичної системи ЄС[8].

Генеральний директорат Європейської комісії з питань регіональної та міської політики 14 липня 2021 року запропонував ініціативу «Транскордонні енергетичні спільноти» в рамках місії Європейської комісії «Транскордонні регіони для Європейської зеленої угоди», яка бере свій початок зі звіту «Прикордонні регіони ЄС: живі лабораторії європейської інтеграції», опублікованого 14 липня 2021 року. Асоціація європейських прикордонних регіонів та Транскордонна операційна місія, як стейкхолдери цієї ініціативи, пропонують фінансову та технічну підтримку місцевим суб'єктам у прикордонних регіонах для ініціювання та зміцнення розвитку транскордонних енергетичних спільнот шляхом реалізації різних пілотних заходів[9].

На наш погляд, для реалізації вищеназваної ініціативи було розроблено інструментарій публічного управління розвитком прикордонних територій у сфері розвитку енергетичних спільнот у складі наступних інструментів, а саме: «Довідник з

транскордонних енергетичних співтовариств», «Конкурс пропозицій транскордонних енергетичних співтовариств», «Методологія для мобілізації енергетичних спільнот». Суттєві особливості функціонування енергетичних спільнот у транскордонному вимірі сформульовані у контексті базового визначення енергетичних спільнот, як групи людей, які організовуються для розробки спільного проекту, пов'язаного з енергетикою.

Так, транскордонне енергетична спільнота повинна мати види діяльності транскордонного характеру, а квазітранскордонне енергетичне спільнота функціонує у просторі спільного управління, фінансування як прикордонне партнерство.

Важливими інструментом територіального впливу на розвиток енергетичних спільнот ЄС є Європейська мережа енергетичних спільнот, яка охоплює 2500 енергетичних спільнот з усієї Європи та 2 мільйонів їхніх громадян з існуючою базою даних щодо кращої практики доброго врядування енергетичними спільнотами[10].

Отже, енергетичні спільноти мають суттєвий вплив на управління розвитком територій ЄС, у тому числі транскордонних територій, приймаючи безпосередню участь у формуванні політики енергетичного переходу ЄС на принципах багатосторонності та доброго врядування і у відповідності до цілей сталого розвитку.

Перспективами подальших досліджень є розробка інструментарію впровадження європейської практики створення енергетичних спільнот для забезпечення сталого розвитку та комплексного відновлення територій громад України.

#### **Список літератури**

1. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2025).
3. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 25.09.2025).
4. LICHT – a methodology for mobilising energy communities. URL: <https://www.rescoop.eu/uploads/rescoop/downloads/LICHT-methodology.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Clean Energy For All Europeans. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0860> (дата звернення: 25.09.2025).
6. About the Robert Schuman Centre. URL: <https://www.eui.eu/en/academic-units/robert-schuman-centre-for-advanced-studies/about-the-robert-schuman-centre> (дата звернення: 25.09.2025).
7. Energy union. URL: [https://energy.ec.europa.eu/strategy/energy-union\\_en](https://energy.ec.europa.eu/strategy/energy-union_en) (дата звернення: 25.09.2025).
8. Energy Union Task Force. URL: [https://energy.ec.europa.eu/strategy/energy-union/energy-union-task-force\\_en](https://energy.ec.europa.eu/strategy/energy-union/energy-union-task-force_en) (дата звернення: 25.09.2025).
9. Cross border energy communities. URL: <https://border-energy-communities.eu/> (дата звернення: 25.09.2025).
10. The REScoop model. URL: <https://www.rescoop.eu/the-rescoop-model> (дата звернення: 25.09.2025).

### ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Legal support of public administration in the conditions of martial law

### ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ВІДБУДОВИ

**Васьків Станіслав Володимирович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інтероперабельність державних інформаційних систем у період відбудови постає як системотворча умова спроможності публічної влади забезпечувати неперервність послуг, правову визначеність та надійність реєстрових записів. Її сутність не зводиться до технічної сумісності протоколів чи форматів даних: у центрі перебуває нормативно визначений режим міжвідомчого обміну, де кожний доступ до атрибутів особи, об'єкта чи права має прозору правову підставу, відтворюваний ланцюг довіри та відстежуваний журнал дій. Умови повоєнної реконструкції лише загострюють цю потребу: прискорене прийняття рішень щодо компенсацій, відновлення прав власності, містобудівних процедур і соціальної підтримки вимагає «одноразового внесення – багаторазового використання» даних із гарантованою цілісністю та контрольованою мінімізацією. Ключовим каркасом для такої взаємодії є Порядок організації електронної інформаційної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 357, який закріплює принципи та вимоги до ідентифікації суб'єктів доступу, маршрутизації, протоколювання. Це створює правову «оболонку» у межах якої уніфікуються метадані, типові інтерфейси й політики безпеки, а також знімається потреба в небезпечних «тіньових копіях» реєстрової інформації [1].

Забезпечення належної якості та правової визначеності мережевої інфраструктури спирається на Закон України «Про електронні комунікації», що встановлює правила доступу до мереж, взаємоз'єднання, показники якості послуг і вимоги до безпеки. У період відбудови це має подвійний ефект. По-перше, режим універсального сервісу та недискримінаційного доступу дає можливість мігрувати державні сервіси між майданчиками різних провайдерів без втрати доступності для територіальних громад, де інфраструктура відновлюється поетапно. По-друге, регуляторні інструменти нагляду та реагування знижують ризики «вузьких місць» при масштабуванні міжреєстрових інтеграцій, коли навантаження на канали й центри обробки даних різко зростає у зв'язку з масовими зверненнями громадян [2].

Водночас стійкість інтероперабельності неможлива без нормативного режиму захисту інформації, який інтегрований у життєвий цикл сервісів – від проектування до експлуатації. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» імперативно вимагає впроваджувати комплексні системи захисту інформації, проводити оцінку відповідності та організовувати управління інцидентами. У міжвідомчому обміні це означає послідовну реалізацію принципів «privacy by design», мінімізації даних, розмежування повноважень між володільцем, розпорядником і оператором реєстру та незмінність журналів доступу з можливістю незалежного аудиту. Для сервісів відбудови – де значні обсяги персональних, речових і містобудівних даних перетинаються в одній транзакції – невиконання цих вимог створює не лише кіберризики,

а й загрозу процесуальної непридатності відомостей як доказів у спорах щодо рішень органів влади. Належно сертифікована КСЗІ, відокремлення контурів безпеки і впровадження контрольованих інтерфейсів доступу формують ту «електронну належну процедуру», яка переводить довіру від окремого реєстру до всієї екосистеми обміну [3].

Європейський вектор відбудови висуває додаткові вимоги до ідентифікації та довірчих сервісів. Регламент (ЄС) 2024/1183 (eIDAS 2.0) оновлює європейську рамку електронної ідентифікації та довірчих послуг, запроваджуючи Європейський цифровий гаманець як універсальний контейнер ідентифікаційних атрибутів і засобів підпису. Для України це ставить завдання гармонізувати національні схеми е-ідентифікації, інтерфейси перевірки атрибутів та політики мінімізації з вимогами до кроскордонної взаємодії, сумісної із Wallet-архітектурою. У практиці відбудови це відкриває можливість швидкого підтвердження особистих, професійних і речових атрибутів заявника, підрядника чи посадової особи – від сертифікатів інженерів-проектувальників і допусків до робіт підвищеної небезпеки до підтвердження прав на об'єкти нерухомості – із збереженням принципу «не частіше, ніж потрібно» щодо обсягу розкритих даних. Сумісність профілів атрибутів з вимогами eIDAS 2.0 також спрощує взаємодію з європейськими програмами фінансування та моніторингу відновлення, де цифрові процеси вимірювання, звітування і верифікації переплітаються з державними реєстрами [4].

Техніко-інституційним ядром української інтероперабельності є платформа «Трембіта» на основі X-Road, яка реалізує принципи захищеного обміну повідомленнями між розпорядниками даних без передачі «сирих» реєстрових масивів. Міжнародні оцінювання підкреслюють її системну роль у забезпеченні безперервності електронних послуг під час війни та готовність масштабуватися під специфіку відбудови – інтегруючи реєстр будівельної діяльності, кадастрові дані, реєстри прав власності, податкові та соціальні реєстри. Саме ця композиція правових приписів і операційної практики перетворює платформу з «каналу зв'язку» на інфраструктуру довіри, де кожна транзакція має доказову силу, а відмова окремого вузла не порушує загальної стійкості [5].

Сформульовані вище положення мають конкретні методологічні наслідки для політики відбудови. По-перше, організаційно-правовий механізм інтероперабельності повинен охоплювати повний цикл даних: від визначення правових підстав їх первинного збору до режимів транскордонного обміну та знеособлення для аналітики. По-друге, належний рівень якості даних і несуперечність записів забезпечується не стільки локальними процедурами верифікації, скільки наявністю «єдиного джерела істини» для кожного класу атрибутів і механізмів транзакційного узгодження між реєстрами. По-третє, цифрова стійкість вимагає поєднання георезервування, криптографічного журналювання та «zero trust»-підходів у міжвідомчих інтеграціях, коли довіра не припускається за замовчуванням, а доводиться на кожному кроці ідентифікації, авторизації та підпису. Нарешті, управлінська спроможність є не менш важливою за технології: ролі розпорядника та оператора реєстру мають бути не лише визначені в законі, а й підкріплені кадровими, процедурними та аудиторськими механізмами, які уможливають рутинне підтримання сумісності та відповідності вимогам захисту інформації [1-5].

Таким чином, інтероперабельність у період відбудови – це належним чином закріплений організаційно-правовий механізм взаємодії даних і процесів, що спирається на національні норми електронної взаємодії, комунікацій і захисту інформації, а також на європейські стандарти е-ідентифікації та довіри. Вона перетворює різноманітні реєстри на єдину систему, у якій кожна транзакція має чітку правову підставу, відтворювану історію та підтверджену цілісність. Саме така система дозволяє державі діяти швидко, пропорційно і прозоро – надаючи громадянам і бізнесу передбачуваний доступ до сервісів відбудови та водночас зберігаючи верховенство права в цифровому середовищі [1-5].

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що інтероперабельність у період відбудови має трактуватися як комплексний організаційно-правовий механізм керування циклом даних, а не як суто технічна інтеграція реєстрів. Її нормативна кодифікація – від

визначення правових підстав доступу й ролей учасників до вимог кіберзахисту, журналювання та незалежного аудиту – безпосередньо трансформується у керованість державних цифрових процесів, знижує транзакційні витрати й ризики правової невизначеності, та забезпечує доказову придатність електронних записів у публічно-правових відносинах.

Узгодження національних правил електронної взаємодії з європейською рамкою е-ідентичності та довірчих послуг створює умови для кроскордонної сумісності атрибутів, масштабованості сервісів і доступу до зовнішніх інструментів фінансування відбудови. Практична реалізація цього курсу вимагає інституційної дисципліни: уніфікованих словників і схем даних, публічного версіонування API, «privacy by design» та «zero trust» як стандартів проектування, а також регулярного незалежного тестування стійкості транспортного шару й контурів безпеки.

Стійкість державної цифрової інфраструктури у відбудовчий період визначатиметься не лише наявністю обміну чи окремих реєстрів, а й спроможністю розпорядників даних підтримувати правову та технічну сумісність у динамічному середовищі. Інвестиції у кадрову компетентність, аудит процесів, якість первинних даних і режими їхнього повторного використання мають розглядатися як елемент критичної інфраструктури нарівні з каналами зв'язку. Така модель дозволяє масштабувати електронні послуги з передбачуваною якістю, забезпечуючи водночас верховенство права й довіру громадян до державних рішень у цифровому середовищі.

#### **Список літератури**

1. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 357. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2018-%D0%BF#Text>
2. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
3. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 amending Regulation (EU) № 910/2014 as regards establishing the European Digital Identity Framework. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj/eng>
5. World Bank. Ukraine – e-Government Assessment: Interoperability Platform «Trembita» (based on the Estonian X-Road). Washington, DC: World Bank, 2018. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/379971544700498182/ukraine-e-government-assessment>

## **УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Жмуд Катерина Олександрівна**

аспірантка кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Вступ. Післявоєнне відновлення України висуває безпрецедентні вимоги до державної інвестиційної політики. На порядку денному – відновлення критичної інфраструктури, структурна модернізація економіки, розбудова людського капіталу та створення стійких ланцюгів вартості, інтегрованих у європейський ринок [1; 2]. Ключовим елементом стає якість управління інвестиційними потоками: від формування прозорих

правил та інституційних спроможностей — до здатності держави проектувати, залучати й утримувати різні форми капіталу (публічний, приватний, донорський, венчурний) із належним управлінням ризиками [3; 4]. У роботі узагальнено управлінські виклики та тенденції реалізації інвестиційної політики відновлення; запропоновано практичні рекомендації щодо інституційних, фінансових та регіональних механізмів її впровадження.

Інвестиційна політика у фазі відновлення виконує подвійну функцію: (а) компенсаційну — відбудова втрачених активів та інфраструктури; (б) трансформаційну — структурний зсув у бік продуктивності, зеленої енергетики та цифровізації [5]. Методологічно доцільним є поєднання підходів «state capacity & market facilitation» (державна архітектура правил і фасилітатор ринку) з інструментарієм «blended finance» та «de-risking» для мобілізації приватного капіталу [6; 7]. Окремий наголос — на політиках конкурентоспроможності (industry upgrading, кластеризація, інтеграція до ЄС) та людського капіталу (перекваліфікація, реінтеграція ветеранів) [8].

Ключові управлінські виклики реалізації

Фрагментація інституцій та процесів. Наявність кількох центрів ухвалення рішень і донорських інструментів ускладнює координацію, стандарти даних і контроль якості проектів [3].

Регуляторна невизначеність і транзакційні витрати. Часті зміни підзаконних актів, складність дозвільних процедур та доступу до мереж (земля, підключення, логістика) підвищують вартість капіталу [9].

Ризики безпеки та страхування. Високі воєнно-політичні ризики стримують приватні інвестиції без наявності механізмів страхування/гарантування (MIGA, DFC, експортно-кредитні агентства) [6].

Обмеженість фінансового простору. Конкуренція між соціальними видатками, обороною й інвестиціями потребує пріоритизації та залучення позабюджетних джерел [1; 10].

Кадрова спроможність та управління проектним циклом. Дефіцит PM-компетенцій на центральному й місцевому рівнях впливає на pre-phase (ТЕО), закупівлі, контроль виконання та МіО [6].

Інституційні та правові рамки: пріоритети вдосконалення

Кодифікація правил для капіталу відновлення. Доцільно затвердити «єдине вікно» та уніфіковані стандарти підготовки проектів (ESG, закупівлі, МіО), включно з шаблонами ТЕО і бенчмарками ефективності [6; 9].

Оновлення законодавства про інвестиційну діяльність, ДПП та індустріальні парки з гармонізацією до acquis ЄС (державна допомога, конкуренція, публічні закупівлі) [8].

Центр компетенцій з проектного фінансування (Project Preparation Facility): типові договори, пул радників, реєстр партнерів, менторинг для громад [6].

Фінансові інструменти та мобілізація капіталу

Blended finance: поєднання грантів/концесійних кредитів із приватними інвестиціями для зниження ризику (first loss, субординовані транші, гарантії) [6; 7]. Суверенні та муніципальні гарантії/поручительства для пріоритетних об'єктів інфраструктури, з обмеженням ризик-експозиції та прозорими кovenантами [11].

Інструменти зеленого та соціального фінансування: зелені/соціальні облігації, KPI-linked інструменти, фонди переходу для декарбонізації промисловості [5].

Окремі вертикалі для МСП: пільгові кредитні лінії, портфельні гарантії, факторинг та інструменти оборотного капіталу для локальних підприємців [8].

Державно-приватне партнерство (ДПП) і концесії

Ефективна модель ДПП потребує: (1) pipeline якісно підготовлених проектів (енергетика, переробка відходів, соціальна інфраструктура, логістика); (2) баланс ризиків (розподіл будівельного, попиту, експлуатаційного та політичного ризиків); (3) прозорі закупівлі та незалежний супровід. Рекомендовано застосовувати типові договори та Value-for-Money оцінювання з тестом «Public Sector Comparator» на стадії прийняття рішення [6].

Регіональний вимір і децентралізація

Громади – ключові агенти відновлення. Їм потрібні:

Локальні інвестплани (портфель проєктів із ТЕО, землеустрій, підключення до мереж), синхронізовані з національними пріоритетами [1].

Індустріальні парки/кластери як точки зростання (логістика, агропереробка, деревообробка, ВДЕ), з підведеними мережами та сервісною управляючою компанією.

Регіональні фонди співфінансування (matching funds) та механізми субнаціональних облігацій під гарантії проєктних потоків за умови дотримання фіскальних правил [7].

Мінімізація ризиків та страхування інвестицій

Політичний (воєнний) ризик: використання інструментів MIGA/Світового банку, DFC, ЕКА країн-партнерів; часткові гарантії, страхування від форс-мажорів і перерв бізнесу [6].

Будівельний та операційний ризик: EPC-контракти з фіксованою ціною/термінами, SLA для експлуатації, escrow-рахунки, резерви обслуговування боргу.

Ризики попиту та валютні: механізми мінімального гарантованого доходу (де виправдано), валютні хеджі, індексація тарифів, коридори доходності [6].

ESG/соціальні ризики: налаштування систем управління екологічними й соціальними впливами (ESMS), громадські консультації, grievance-механізми [5; 7].

Моніторинг і оцінювання (MiO): від прозорості до результативності

Запровадження єдиної рамки логіко-структурної матриці (LFA) з KPI на рівнях вхід–вихід–результат–вплив; публічні дашборди з даними у форматі відкритих даних; незалежний ex-post audit ефективності та періодичні оцінки VFM. Для великих проєктів – обов’язкові оцінки соціально-економічного ефекту (CBA, SROI) та верифікація ESG-метрик [5].

Горизонтальні пріоритети: людський капітал та інновації

Рескілінг/апскілінг для дефіцитних професій (будівництво, енергетика, IT-інтеграція, реабілітація), зокрема для ветеранів та ВПО [8].

Інноваційні інструменти: «розумні» гранти для локалізації виробництва, технологічні ваучери для МСП, стимулювання НДДКР та трансферу технологій у партнерстві з університетами.

Інституційна архітектура: створити єдиний координаційний механізм інвестицій відновлення з «єдиним вікном», стандартами ТЕО, закупівель та MiO; розгорнути Project Preparation Facility з пулом радників і бібліотекою типових документів [9].

Де-ринг і мобілізація капіталу: системно застосовувати гарантійні/страхові інструменти (MIGA/DFC/ЕКА), blended finance з first-loss компонентами; розбудувати лінійки продуктів для МСП [6].

ДПП та регіональні проєкти: впровадити Value-for-Money підхід, шаблонні ДПП-угоди, прискорити запуск індустріальних парків із підведеною інфраструктурою та сервісним управлінням [6].

Прозорість і результативність: публічні дашборди проєктів, LFA-рамка, регулярні ex-post оцінки, незалежний аудит; обов’язкові CBA/SROI для великих об’єктів [5].

Людський капітал та інновації: масштабувати програми перекваліфікації, інтегрувати університети та НДІ у кластери відновлення; стимулювати НДДКР і локалізацію виробництв [8].

Ключові слова: інвестиційна політика, поствоєнне відновлення, державне управління, публічна політика, інституційна спроможність, страхування інвестицій, інвестиційний клімат, публічно-приватне партнерство, децентралізація, економічна стійкість, міжнародні інвестори, регіональний розвиток, стратегічне планування.

#### Список літератури

1. Бурик М.М., Джегур Г.В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. (2 (39), с. 6-16.

2. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text>
3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
4. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. (60).
4. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.2023 № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text>
5. Grimmelikhuijsen S.G., Meijer A.J. The effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Theory and Research*. 2014. № 24(1). P.137-157.
6. Bovaird T., Löffler E. Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking «Good Local Governance». *International Review of Administrative Sciences*. 2002. № 68. P. 9-24.
7. Участь жителів у стратегічному розвитку громади: аналітичне дослідження. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17974>
8. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). European section of United Cities and Local Governments. URL: <https://www.ccre.eu/actualites/view/2067/language:UA>
9. Shaping a Rights-Oriented Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation\\_30378a18/86ee84e2-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/shaping-a-rights-oriented-digital-transformation_30378a18/86ee84e2-en.pdf)

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Карпенко Вікторія Олегівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Хмельницький університет управління і права імені  
Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

Умови воєнного стану створюють значні виклики для публічного управління, адже органи державної влади та місцевого самоврядування змушені діяти в надзвичайних обставинах, забезпечуючи стабільність суспільного життя, правопорядок та захист прав і свобод громадян. В таких умовах особливого значення набуває правове забезпечення управлінської діяльності, яке визначає повноваження органів влади, регламентує порядок прийняття рішень та гарантує їх законність.

Правове регулювання публічного управління в умовах воєнного стану охоплює широкий спектр норм, включаючи закони, укази Президента, постанови уряду та інші нормативно-правові акти. Воно встановлює правила взаємодії між центральними та місцевими органами влади, регламентує порядок реагування на надзвичайні ситуації та забезпечує координацію дій різних державних структур.

Світовий досвід свідчить, що під час воєнних дій країни стикаються з низкою ключових проблем, серед яких: порушення усталених механізмів державного управління, різка трансформація економічної структури, скорочення значної частини бюджетних



надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, зростання бідності, інфляційні процеси, зниження інвестиційної активності бізнесу [1, с. 31].

Водночас дослідження ефективності державного та публічного управління в Україні вказують на низку системних проблем, які суттєво ускладнюють функціонування цієї системи. До них належать корупційні прояви, наявність колізій та внутрішніх суперечностей, недосконале законодавче регулювання, кадрові проблеми та брак компетенцій у службовців, низький рівень прозорості та відкритості, а також нечітке розмежування політичної та адміністративної сфер. Недосконалість механізмів політичного й адміністративного контролю додатково посилює ці ризики. Усі зазначені чинники виступають деструктивними елементами в організації ефективного публічного управління. Навіть у умовах воєнного стану їхнє вирішення залишається критично важливим, адже ігнорування цих проблем може призвести до кризи управління та фактичного паралічу державних інститутів під тиском зовнішнього агресора [3, с. 968].

Сьогодні в науковій літературі виділяють два підходи до розуміння публічного управління: «широке» та «вузьке». У широкому сенсі публічне управління охоплює всю діяльність держави, тоді як у вузькому – зосереджується на функціонуванні виконавчої влади. Особливої актуальності це набуває в умовах війни та збройних конфліктів, коли ефективне публічне управління стає ключовим для підтримання стабільності та безпеки громадян. Водночас службовцям у таких умовах значно складніше виконувати свої обов'язки на належному рівні через обмежені ресурси, загрозу безпеці та інші фактори. Саме тому важливо досліджувати механізми адаптації та підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану [2, с. 270].

Одним із найскладніших викликів публічного управління в умовах війни є забезпечення діяльності на тимчасово окупованих територіях та у зонах активних бойових дій. У таких умовах державні органи стикаються з необхідністю організації життєвих потреб населення, підтримки безпеки та надання гуманітарної допомоги. Сьогодні Національне агентство України з питань державної служби повідомляє про впровадження заходів з адаптації системи публічного управління до критичних умов, що дозволяє державі ефективно захищати свої національні інтереси.

У районах активних бойових дій для посилення управлінської ефективності створено військово-цивільні адміністрації, на керівні посади в яких призначаються військовослужбовці та працівники правоохоронних органів із спеціальними навичками та досвідом. Крім того, організація професійного навчання публічних службовців набуває особливої ваги, адже війна ставить перед ними завдання, з якими вони раніше не стикалися. Модернізація навчальних програм та можливість проходження підготовки за актуальними напрямками стають критично важливими для підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.

Нижче наведена таблиця (табл.1) узагальнює основні виклики публічного управління в умовах воєнного стану та механізми їх подолання.

В умовах воєнного стану публічне управління стикається з необхідністю забезпечення безперервного функціонування державних та місцевих органів влади в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Виникає потреба у швидкому реагуванні на надзвичайні ситуації, ефективній координації між різними рівнями влади та адаптації управлінських процесів до нестабільних умов. Це створює загрозу зниження ефективності управління, ускладнює прийняття рішень і вимагає посилення ролі правового регулювання для підтримки стабільності та безпеки держави.

Отже, умови воєнного стану підкреслюють критичну роль публічного управління як механізму забезпечення стабільності, безпеки та функціонування держави. Правове забезпечення управлінської діяльності виступає ключовим інструментом, що визначає межі повноважень органів влади, регламентує порядок прийняття рішень і сприяє координації дій на різних рівнях управління.

Таблиця 1 – Основні виклики публічного управління в умовах воєнного стану та механізми їх подолання

| Категорія                    | Виклики                                                                                                                                                                                                   | Наслідки                                                                 | Заходи та механізми подолання                                                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системні проблеми управління | Корупційні прояви, колізії, внутрішні суперечності, недосконале законодавче регулювання, кадрові проблеми, брак компетенцій, низька прозорість, нечітке розмежування політичної та адміністративної сфер. | Зниження ефективності управління, загроза кризи публічного управління.   | Вдосконалення законодавства, підвищення прозорості, політичний та адміністративний контроль, професійне навчання службовців.                                    |
| Економічні виклики           | Різка трансформація економіки, скорочення бюджетних надходжень, інфляція, зниження інвестиційної активності.                                                                                              | Послаблення економічної стабільності, зростання соціальної напруженості. | Планування бюджету в умовах кризи, координація економічної політики, підтримка бізнесу.                                                                         |
| Соціальні виклики            | Загострення соціальних і демографічних проблем, зростання бідності                                                                                                                                        | Погіршення соціальної стабільності, зниження якості життя населення      | Соціальні програми підтримки, гуманітарна допомога, захист прав громадян                                                                                        |
| Виклики воєнного стану       | Діяльність на тимчасово окупованих територіях, робота у зонах бойових дій                                                                                                                                 | Складності у забезпеченні життєвих потреб населення та безпеки           | Створення військово-цивільних адміністрацій, призначення компетентних службовців та військових, адаптація системи управління, підвищення кваліфікації персоналу |

Ефективне публічне управління в умовах нестабільності потребує не лише дотримання нормативно-правових актів, а й здатності адаптуватися до швидких змін, ефективно реагувати на надзвичайні ситуації та координувати діяльність центральних та місцевих органів влади. Ключовим елементом підвищення ефективності є розвиток компетенцій службовців, вдосконалення структур управління та запровадження механізмів прозорості й контролю.

Міжнародний та український досвід свідчить, що комплексний підхід до організації публічного управління дозволяє зменшити ризики паралічу державних інститутів у критичних умовах, підтримувати соціальну та економічну стабільність, а також забезпечувати захист прав і свобод громадян. Отже, вдосконалення правового регулювання, адаптація управлінських процесів і постійне підвищення професійної підготовки публічних службовців є необхідними умовами для ефективного функціонування системи публічного управління навіть у надзвичайних ситуаціях.

#### Список літератури

1. Жукова Є. Публічне адміністрування під час дії адміністративно-правового режиму воєнного стану. *Діяльність органів державних органів в умовах воєнного стану*: збірник тез матеріалів міжнародно-практичної онлайн конференції (29 квітня 2022 р., м. Кривий Ріг). 2022. С. 498.

2. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг.ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

3. Степанюк К.О., Сергієнко Т.І. Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану. *Інженерні інновації та розбудова національної економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя)* / Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2024. С. 968-970.

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Карпінець Анатолій Олександрович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

**Вступ.** Запровадження воєнного стану в Україні є прямим наслідком масштабної збройної агресії проти нашої держави. Такі умови висувають нові вимоги до організації публічного управління, адже звичайні механізми функціонування державних інститутів виявляються недостатніми для забезпечення обороноздатності та підтримання життєдіяльності суспільства. У воєнний час система управління має бути більш гнучкою, централізованою, але водночас і такою, що не втрачає демократичної легітимності. Саме тому правове забезпечення відіграє фундаментальну роль: воно визначає не лише межі повноважень органів влади, а й гарантії захисту прав громадян, принципи взаємодії між державними інститутами та міжнародними партнерами.

### **1. Конституційні та законодавчі основи публічного управління у воєнний час**

Базою для функціонування державного апарату в умовах воєнного стану є Конституція України. Вона закріплює принципи верховенства права, визначає компетенцію органів державної влади та встановлює межі можливих обмежень прав людини. У ст. 64 Основного Закону зазначено, що окремі права і свободи можуть бути обмежені в умовах воєнного або надзвичайного стану, однак навіть у цей період не підлягають обмеженню такі фундаментальні права, як право на життя, заборона катувань, повага до гідності особи. Це створює правову основу для збереження гуманістичних засад навіть у найскладніших умовах.

Деталізацію конституційних положень містить Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015 р.). Він визначає процедуру запровадження воєнного стану, порядок дії органів влади, можливі обмеження прав і свобод громадян, а також заходи, спрямовані на забезпечення обороноздатності. Згідно із законом, ініціатором запровадження воєнного стану є Президент України, який вносить відповідний указ на розгляд Верховної Ради. У період воєнного стану саме Президент отримує розширені повноваження у сфері оборони та національної безпеки, виступаючи ключовою фігурою у системі управління.

Законодавство воєнного часу охоплює й інші нормативні акти – від указів Президента і постанов Верховної Ради до розпоряджень Кабінету Міністрів та наказів військового командування. Таким чином, формується багаторівнева система правового регулювання, яка забезпечує як централізоване управління на рівні держави, так і регіональне реагування на виклики.

Особливу роль відіграють також міжнародні зобов'язання України. Будучи членом Ради Європи, Україна зобов'язана дотримуватися Європейської конвенції з прав людини

навіть у період воєнного стану. Це вимагає від органів влади постійного балансування між потребою в обмеженні прав громадян і збереженням демократичних стандартів, що має безпосереднє значення для довіри міжнародних партнерів.

## **2. Система органів влади та управлінські механізми у воєнних умовах**

У воєнний час система органів публічного управління зазнає суттєвої трансформації. Якщо у мирний час основою функціонування є принцип поділу влади та децентралізації, то в умовах війни необхідною стає концентрація владних повноважень для швидкого й ефективного прийняття рішень.

Президент України, як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил, координує діяльність сектору безпеки та оборони, очолює Раду національної безпеки і оборони, що є ключовим координаційним органом у воєнний період. Саме РНБО ухвалює стратегічні рішення щодо оборонної та безпекової політики, які вводяться в дію указами Президента.

Кабінет Міністрів України відповідає за координацію економічної, соціальної та гуманітарної політики. Зокрема, уряд ухвалює рішення щодо мобілізації ресурсів, регулювання енергетичної та транспортної інфраструктури, забезпечення продовольчої безпеки, виплат військовослужбовцям і внутрішньо переміщеним особам. Міністерства та центральні органи виконавчої влади отримують спеціальні завдання, які безпосередньо стосуються оборонних потреб.

Верховна Рада України навіть у воєнний час зберігає свої законодавчі та контрольні повноваження. Саме парламент ухвалює зміни до бюджету, ратифікує міжнародні угоди про військову допомогу та контролює діяльність виконавчої влади. Це є важливим чинником підтримки демократичності та легітимності державної влади у період війни.

На місцевому рівні ключову роль відіграють військові адміністрації, які створюються указами Президента у разі загрози безпеці або неможливості органів місцевого самоврядування виконувати свої функції. Військові адміністрації фактично поєднують повноваження цивільної влади з військовим командуванням, що дозволяє оперативно вирішувати питання безпеки, оборони та забезпечення життєдіяльності населення. Проте така система породжує і низку проблем – зокрема, дублювання повноважень, ризики конфліктів між цивільними та військовими структурами.

Таким чином, система органів публічного управління в умовах воєнного стану ґрунтується на принципі централізації та посиленої вертикалі влади, що дозволяє забезпечувати стабільність держави навіть у критичних умовах.

## **3. Особливості правового регулювання прав і свобод громадян та економічних процесів**

Окремим важливим аспектом правового забезпечення публічного управління у воєнний час є регулювання правового статусу громадян і суб'єктів господарювання. Законодавство передбачає можливість запровадження низки обмежень, зокрема щодо свободи пересування, зібрань, діяльності ЗМІ, використання майна та ресурсів. Такі заходи викликані нагальною потребою захисту національної безпеки та громадського порядку.

У воєнний час держава має право вводити трудову повинність, мобілізувати виробничі потужності підприємств, примусово відчужувати майно для потреб оборони. Водночас законодавство гарантує компенсацію за вилучене майно, що підтверджує дотримання принципу правової держави навіть у кризових умовах.

Значної уваги потребує також інформаційна сфера. Уряд має повноваження обмежувати діяльність засобів масової інформації, забороняти трансляцію проросійських ресурсів, контролювати публічні комунікації. Це необхідно для запобігання поширенню дезінформації та підривної діяльності. Разом із тим такі обмеження мають здійснюватися у межах, визначених законом, і не можуть зводитися до безконтрольної цензури.

У сфері економіки правове регулювання зосереджується на забезпеченні безперервної роботи критичної інфраструктури, фінансуванні сектору оборони, підтримці внутрішньо переміщених осіб, а також збереженні макроекономічної стабільності. Запроваджуються спеціальні податкові режими, спрощені процедури державних

закупівель, механізми міжнародної допомоги. Це демонструє, що правове забезпечення у воєнний час охоплює не лише сферу оборони, а й широкий спектр соціально-економічних питань.

**Висновки.** Правове забезпечення публічного управління у воєнний час є складною багаторівневою системою, що поєднує конституційні норми, спеціальні закони, міжнародні стандарти та рішення органів влади. Воно забезпечує як ефективну організацію оборони держави, так і функціонування економіки, соціальної сфери та захист громадян. Основними завданнями правового регулювання є концентрація владних повноважень, оперативність прийняття рішень, збереження демократичних принципів та дотримання прав людини. Подальше вдосконалення цієї системи має передбачати усунення дублювання повноважень, цифровізацію процесів управління, забезпечення прозорості та зміцнення довіри як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

#### **Список літератури**

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С.141.
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
3. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 р. № 3543-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 44. Ст.416.
4. Про національну безпеку України: від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст.24.
5. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст.106.
6. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>
7. Про введення воєнного стану в Україні: рішення Ради національної безпеки і оборони України від 24.02.2022 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
8. Кулініч О.М. Правові засади публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Київ: Юрінком Інтер, 2020.
9. Лисенко Р.В. Публічне управління в умовах гібридних загроз: правові та організаційні аспекти. Харків: Право, 2021.

### **АКСІО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ ЗГІДНО ДОКУМЕНТІВ РАДИ ЄВРОПИ**

**Карташов Артем Геннадійович**

аспірант кафедри публічної служби та права

**Фальковський Андрій Олександрович**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Фрагментарність та ситуативність політики пам'яті, декларативність більшості положень відповідного законодавства та нагальна необхідність гармонізувати його відповідно до стандартів ЄС, а також останні законодавчі зміни зумовлюють необхідність глибшого дослідження аксіо-нормативних основ задля визначення цінностей та норм, які б мали бути пріоритетними в процесі законотворчої діяльності та модернізації системи публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті в Україні.

Документи Ради Європи є важливими міжнародними документами, що встановлюють етичні рамки для реалізації політики пам'яті у процесі публічного управління та відповідних досліджень. Осмислення аксіо-нормативних основ управління в сфері національної пам'яті в світлі документів Ради Європи є актуальною проблемою як з точки зору сучасної української юриспруденції, так і з точки зору науки публічного управління.

Україна приєдналася до Статуту Ради Європи згідно Закону України «Про приєднання України до Статуту Ради Європи» № 398/95-ВР [1], отже складовою аксіологічної парадигми у публічному управлінні та нормативно-правовому регулюванні є Резолюції Парламентської Асамблеї Ради Європи, як організації, яка об'єднує європейські держави-члени, які визнають принцип верховенства права і гарантують основні права людини і свободи для своїх громадян [2].

Вказані принципи втілені також і у Конституції України (статті 3, 8, 9, 15 та ін.), стаття 11 якої визначає, що держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України [3].

Документами Парламентської Асамблеї Ради Європи, які визначають аксіологічні рамки публічного управління у сфері національної пам'яті є Резолюції, які стосуються питань національної пам'яті, як окремих країн-членів Ради Європи, так і загальноєвропейських пам'яттєвих питань.

Такими Резолюціями є 1) № 1096 (1996) від 27 червня 1996 року щодо ліквідації спадщини колишніх комуністичних тоталітарних режимів [4]; 2) № 1481 (2006) від 25 січня 2006 року щодо необхідності міжнародного засудження злочинів тоталітарних комуністичних режимів [5]; 3) № 1495 (2006) від 12 квітня 2006 року щодо боротьби з відродженням нацистської ідеології [6]; 4) № 1652 (2009) від 29 січня 2009 року щодо відношення до пам'ятників, що мають суперечливу історичну інтерпретацію у державах - членах Ради Європи [7].

Ці Резолюції неодноразово відображаються у преамбулах чинних нормативно-правових актів, які врегульовують питання публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті України, як в цілому – до прикладу Закон України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-IX [8], так і в окремих процесах, таких як декомунізація – Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» № 314-VIII [9] та деколонізація – Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімів» № 3005-IX [10].

Ці Резолюції, які визначають аксіо-нормативні основи, також знайшли своє відображення і були в аксіологічному контексті застосовані у Рішенні Конституційного суду України від 16 липня 2019 року за № 9-р/2019 у справі за конституційним поданням 46 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» та окремих думках суддів цього суду [11].

Окрема варто відзначити, що принципи та ціннісні орієнтири згаданих Резолюцій знайшли своє відображення у напрацьованому разом із громадськістю та Українським інститутом національної пам'яті Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-IX, яким визначено ціннісну рамку у публічному управлінні у сфері реалізації політики національної пам'яті, через викладення у статті 5 цього Закону 13 принципів державної політики національної пам'яті Українського народу [8].

З огляду на викладене можемо стверджувати, що саме Резолюції Парламентської асамблеї Ради Європи стали однією з основних ціннісних рамок як для законотворчої, так і

для правозастосовної і управлінської практики публічного управління у сфері національної пам'яті.

### Список літератури

1. Про приєднання до Статуту Ради Європи: Закон України від 31.10.1995 № 398/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95-вр#Text>
2. Статут Ради Європи. Міжнародний документ від 05.05.1949. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/994\\_001](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/994_001)
3. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
4. Measures to dismantle the heritage of former communist totalitarian systems. Resolution № 1096 (1996). Parliamentary Assembly. Council of Europe. URL: <https://pace.coe.int/en/files/16507>
5. Need for international condemnation of crimes of totalitarian communist regimes. Resolution № 1481 (2006). Parliamentary Assembly. Council of Europe. URL: <https://pace.coe.int/en/files/17403>
6. Combating the resurrection of nazi ideology. Resolution № 1495 (2006). Parliamentary Assembly. Council of Europe. URL: <https://pace.coe.int/en/files/17427>
7. Attitude to memorials exposed to different historical interpretations in Council of Europe member states. Resolution № 1652 (2009). Parliamentary Assembly. Council of Europe. URL: <https://pace.coe.int/en/files/17713#trace-3>
8. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу. Закон України від 21.08.2025 № 4579-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text>
9. Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів та заборону використання їх символіки» від 09.04.2015 № 317-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>
10. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімів. Закон України від 15.06.2023 № 3005-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-20#Text>
11. Рішення Конституційного суду України від 16.07.2019 № 9-р/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v009p710-19#Text>

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

**Князева Олександра Олексіївна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Факультет управління фінансами та бізнесу

**Решота Олена Анатоліївна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

Функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану має низку специфічних особливостей, що спрямовані на забезпечення обороноздатності країни, захист прав і свобод громадян, підтримку життєздатності економіки та безперервність управління. Воєнний стан в Україні встановлює особливий

правовий режим, який тимчасово обмежує окремі права та свободи, водночас надаючи органам влади додаткові повноваження для швидкого реагування на виклики воєнного часу. У таких умовах ключовим стає баланс між централізацією управління для оперативного ухвалення рішень та збереженням елементів демократичного контролю. Важливою складовою є тісна взаємодія органів влади з військовими структурами, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Саме така комплексна модель дозволяє забезпечити не лише обороноздатність, а й соціальну стійкість держави в умовах тривалої загрози.

Однією з ключових рис цього періоду є централізація управління. У надзвичайних умовах війни держава змушена підсилювати виконавчу вертикаль, адже швидкість прийняття рішень визначає рівень національної безпеки. Кабінет Міністрів, міністерства та інші центральні органи влади оперативно ухвалюють нормативні акти, спрямовані на мобілізацію ресурсів, забезпечення потреб оборони та підтримку населення у районах бойових дій. Координаційні ради, штаби та спеціалізовані урядові комісії стають основними майданчиками ухвалення стратегічних рішень. Важливу роль відіграє Президент України, який як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил має широкі повноваження. Йому належить право видавати укази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма органами влади. У воєнний час повноваження Президента суттєво розширюються, що дає йому змогу визначати пріоритети оборонної політики, координувати діяльність військових адміністрацій та контролювати питання мобілізації.

Органи місцевого самоврядування змінюють свою структуру і функції відповідно до умов війни. У багатьох громадах звичайні ради та виконкоми тимчасово передають свої повноваження військовим адміністраціям. Це дозволяє поєднати цивільне й військове управління задля оперативного реагування в умовах загрози.

На прифронтових територіях функціонування місцевих рад часто ускладнене через загрозу обстрілів, тому ключові рішення приймають військові адміністрації. Водночас у відносно безпечних регіонах місцеві органи влади продовжують працювати, підтримуючи тісну координацію з військовими структурами. Система цивільного захисту населення набуває особливого значення.

Органи державної влади та місцевого самоврядування відповідають за евакуацію населення із зон бойових дій, організацію пунктів тимчасового перебування та забезпечення гуманітарної допомоги: продуктів харчування, води, медикаментів тощо. Зусилля спрямовуються також на підтримку роботи критично важливої інфраструктури, включаючи електро-, водо- та теплопостачання, транспортне сполучення й медичні заклади. Економічне управління теж адаптується до нових реалій.

У період воєнного стану фінансово-бюджетна діяльність концентрується на витратах для потреб армії, оборони та відновлення інфраструктури. Держбюджет переорієнтовує ресурси на пріоритетні цілі, а місцеві бюджети переходять до режиму економії, спрямовуючи кошти на укріплення обороноздатності, облаштування укриттів і допомогу внутрішньо переміщеним особам. Значущими стають зміни у комунікації між владою і суспільством.

Інформаційна безпека виходить на передній план. Органи влади регулярно звітують про поточну ситуацію, водночас контролюючи розповсюдження даних, що можуть бути використані противником. Для цього створюються офіційні інформаційні платформи - телемарафони, урядові вебсайти та сторінки в соціальних мережах.

Воєнний стан встановлює особливий правовий режим, що дозволяє державі мобілізувати ресурси для протидії агресії, організовувати оборонні заходи, забезпечувати функціонування економіки та захищати населення. У таких умовах діяльність органів влади набуває рис надзвичайного управління, а швидкість і рішучість прийняття рішень стають пріоритетними над формальними процедурами, характерними для мирного часу.

Однак роль ОМСВ в період війни не можна недооцінювати, вони залишаються важливим механізмом в забезпеченні ефективного функціонування публічної влади та



обороздатності держави. Про це яскраво засвідчили дії ОМСВ в перші дні широкомасштабного вторгнення російської федерації в Україну. На них було покладено завдання створення добровольчих формувань територіальних громад відповідно до Закону України «Про основи національного спротиву»[2]. Це також створення блокпостів, захисних споруд та інших умов для ефективної діяльності добровольчих загонів[1, с. 3].

Роль органів місцевого самоврядування зазнає суттєвих змін. З одного боку, вони продовжують виконувати функцію найбільш близької до людей ланки влади, яка відповідає за організацію повсякденного життя громади. З іншого боку, у прифронтових районах чи на територіях із підвищеним рівнем небезпеки частина їхніх повноважень нерідко передається військовим адміністраціям. Такий підхід формує єдину вертикаль цивільно-військового управління, що сприяє оперативнішій реакції на потенційні загрози. Роль органів місцевого самоврядування у сфері гуманітарного забезпечення набуває особливого значення.

У період воєнного стану місцеві органи виконавчої влади функціонують із врахуванням специфічних особливостей своєї діяльності. Однією з ключових особливостей є роль військових адміністрацій, які діють на території України. Окрім виконання завдань, визначених Кабінетом Міністрів України, військові адміністрації також наділені додатковими повноваженнями, зокрема у сфері забезпечення оборони, підтримання громадської безпеки та порядку, захисту критичної інфраструктури, а також реалізації заходів, передбачених правовим режимом воєнного стану [3, с. 3].

Вони займаються організацією пунктів допомоги, прийняттям та розподілом гуманітарних вантажів, забезпечують житлом переселенців, а також підтримують функціонування лікарень та освітніх закладів. У багатьох громадах саме місцева влада першою стикається з наслідками війни - від пошкодженої інфраструктури до потреби швидкого відновлення електро- чи водопостачання.

Цивільний захист населення залишається одним із найважливіших пріоритетів для органів влади. До їхніх задач входить організація евакуації з небезпечних зон, створення ефективної системи оповіщення, облаштування укриттів і бомбосховищ. У цьому процесі місцеве самоврядування та Державна служба з надзвичайних ситуацій відіграють ключову роль, забезпечуючи готовність громад до реагування на такі загрози, як обстріли, масові пожежі чи техногенні аварії.

Окрему увагу приділяють захисту критично важливої інфраструктури, включаючи енергетичні об'єкти, транспортні вузли, системи зв'язку та медичні установи. Наприклад, після масованих атак на енергосистему України саме місцеві органи влади оперативно координували заходи із встановлення генераторів, організації пунктів обігріву і розгортання «Пунктів незламності», продемонструвавши гнучкість та здатність забезпечувати функціонування життєво важливих систем навіть за найскладніших умов.

Також, варто зазначити, що бюджетна політика в умовах війни зазнає суттєвих змін. На державному рівні основні фінансові ресурси спрямовуються на забезпечення оборони, підтримку військових та їхніх сімей, а також на допомогу переселенцям. Місцеві бюджети переацентовуються на фінансування заходів територіальної оборони, облаштування укриттів, ремонт пошкоджених будівель та інфраструктури, зокрема доріг і мостів. Часто виникає необхідність відмовитися від масштабних інвестиційних проєктів розвитку на користь задоволення базових потреб населення.

Функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є ключовим чинником для забезпечення стійкості держави, її здатності протистояти зовнішній агресії та підтримувати функціонування суспільства. Український досвід у період 2022-2025 років наочно показав, що успішне співробітництво між центральними та регіональними органами влади, ефективна координація їхніх дій із військовим командуванням і громадянським суспільством стають фундаментом виживання країни.

Функціонування органів влади у воєнний період стало цінним уроком для майбутнього. Цей досвід демонструє необхідність створення державою довгострокових механізмів кризового управління, ефективних систем цивільного захисту та моделей сталого розвитку, здатних працювати в умовах надзвичайних ситуацій. Одночасно активне залучення громадянського суспільства, волонтерських організацій, а також міжнародної допомоги підтверджує, що в умовах війни влада не може діяти самостійно. Вона повинна залишатися відкритою до співпраці та партнерств.

Отже, український досвід функціонування органів влади у воєнний період засвідчив, що ключем до збереження державності й стабільності є поєднання стійкості інституцій із гнучкістю управлінських рішень, здатних адаптуватися до швидкоплинних умов. Відкритість до співпраці з громадянським суспільством, бізнесом, волонтерськими ініціативами та міжнародними партнерами не лише посилює спроможність держави протидіяти кризам, але й формує нову якість публічного управління, орієнтованого на партнерство та довіру. Важливо, щоб ці практики не обмежилися рамками тимчасових заходів у воєнний час, а були інституціоналізовані у вигляді довгострокових стратегій кризового управління, систем цивільного захисту та моделей сталого розвитку.

Саме закріплення таких механізмів у поствоєнний період дозволить державі підвищити рівень національної безпеки, стійкості суспільства й готовності до потенційних загроз майбутнього. Більше того, цей досвід має вагоме значення не лише для України, а й для міжнародної спільноти, оскільки може стати підґрунтям для розробки універсальних стандартів ефективного управління в умовах глобальних криз та воєнних конфліктів.

#### **Список літератури**

1. Ковальчук В. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 4. С.37-46.
2. Про основи національного спротиву: Закон України від 27.01.2022 № 2024-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 41. Ст.339.
3. Сірий Ю. М. Актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2024. № 3. С. 123-127.

## **ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ**

**Колодуб Валерій Валерійович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інститут публічного контролю є невід'ємною складовою демократичного устрою та важливим інструментом забезпечення легітимності і прозорості у сфері охорони корпоративних прав. На основі концепцій, викладених у статті [1], публічний контроль розглядається як форма суспільного нагляду за владою, що реалізується через механізми правової регламентації, участі громадян та інституцій громадянського суспільства у регулюванні публічно-правових відносин.

Згідно з французькими дослідниками В.К. Рахуа, Р. Давидом і К. Жоффре-Спинозою, публічний контроль є механізмом реалізації принципу публічності, що стимулює громадян до участі в оцінці дій влади та забезпечує правову зацікавленість суспільства у контролі над управлінськими рішеннями [2]. Ця концепція прямо стосується охорони корпоративних прав, оскільки корпоративні відносини, особливо у сфері

управління державними корпоративними правами, мають залишатися відкритими до громадського контролю задля запобігання корупційним і непрозорим практикам.

В італійській адміністративній школі (Р. Претто, Н. Ратічері) публічний контроль тлумачиться як обов'язок влади бути підзвітною громадянам, що набуває особливого значення в корпоративному секторі, де публічні органи виступають засновниками або учасниками господарських товариств [3]. Забезпечення прозорості управлінських рішень у таких структурах прямо впливає на дотримання принципів доброчесності, законності та захисту інтересів як держави, так і приватних акціонерів.

Значущий акцент робить фінська дослідницька школа, яка вбачає у публічному контролі форму «усної домовленості» між громадянами і державою [3]. Таке положення має імпліцитне значення у сфері корпоративного управління: громадяни, як кінцеві вигодонабувачі ефективного використання державних корпоративних прав, мають право на доступ до інформації, участь у наглядових процесах та публічне реагування на неефективне управління корпоративними активами.

Також надзвичайно важливим є розрізнення понять публічного і громадського контролю, запропоноване С.А. Громовим. У контексті охорони корпоративних прав, публічний контроль реалізується через нормативно закріплені механізми взаємодії між органами державної влади, суб'єктами господарювання та громадянами. Громадський контроль, своєю чергою, забезпечує додатковий рівень оцінки з боку громадських організацій, ЗМІ, аналітичних центрів тощо [4].

Позиція Ж.Л. Бержеля, який трактує публічний контроль як односторонній вплив громадян на органи державної влади, дозволяє глибше розкрити важливість інструментів впливу суспільства на дії тих публічних органів, що беруть участь у корпоративному управлінні [4]. Саме завдяки односторонньому контролю – через запити, петиції, ЗМІ – виявляються порушення в управлінні корпоративними правами та ініціюється їх виправлення.

На думку Ю.А. Тихомирова, публічний контроль має бути похідним від публічного інтересу, що узгоджується із потребою забезпечення належного рівня управління державними корпоративними активами, які є частиною економічного потенціалу країни [2].

Також слід врахувати підхід Б.Б. Черепакіна, який вбачає у публічному контролі не лише право громадян, а й обов'язок держави діяти відкрито й неупереджено [3]. Відтак, у сфері корпоративних прав контроль має охоплювати всі стадії їх реалізації: створення підприємств за участі держави, формування органів управління, прийняття фінансових рішень, здійснення господарської діяльності.

Нарешті, з позицій німецьких учених (Ж. Йервальт), реалізація публічного контролю повинна базуватися на добровільному і свідомому налагодженні відносин між громадянами і державою, з урахуванням інтересів обох сторін [5]. Це підсилює тезу про те, що публічний контроль у сфері охорони корпоративних прав повинен не лише мати правову форму, а й відображати реальні соціальні потреби, зокрема, щодо боротьби з монополізмом, зловживаннями владою у корпоративному управлінні, а також забезпечення публічної підзвітності.

Узагальнюючи підходи різних наукових шкіл, публічний контроль у сфері охорони корпоративних прав слід розглядати як багаторівневий інструмент правового, інституційного та соціального впливу, який:

- забезпечує відкритість і прозорість корпоративного управління;
- гарантує участь громадян у формуванні та реалізації рішень щодо публічних активів;
- сприяє запобіганню зловживанням владою;
- формує умови для ефективного публічного управління корпоративною власністю в інтересах суспільства.

Визначене розуміння створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів і процедур реалізації публічного контролю саме у сфері корпоративного сектору з активною участю держави.

Окремої уваги заслуговує проблема інформаційної замкненості державних реєстрів, що створює численні перепони у процесі публічного контролю за корпоративними структурами. Зокрема, існуюча інформаційна ізоляваність між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, реєстром майнових прав та іншими базами даних призводить до дублювання функцій контролюючих органів, зростання адміністративного навантаження та формування так званих «інформаційних розривів». Такі розриви можуть бути використані для приховування незаконних схем володіння або зміни структури власності корпоративних прав, що, своєю чергою, знижує ефективність заходів державного впливу та правозастосування.

Хрестоматійним прикладом, що ілюструє зазначену проблему, є ситуація довкола ПрАТ «Мотор Січ», який є одним з ключових українських підприємств у сфері авіадвигунобудування, яке має стратегічне значення для національної обороноздатності. У період 2017-2021 років китайські інвестори через низку українських компаній поступово скуповували акції підприємства, в результаті чого фактичний контроль над «Мотор Січ» перейшов до іноземного капіталу. При цьому державні органи, відповідальні за нагляд за дотриманням вимог законодавства щодо економічної концентрації та стратегічних активів (Антимонопольний комітет України, Служба безпеки України, Міністерство юстиції, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку), не мали своєчасного доступу до повної інформації про реальних власників, структуру угод та їх вплив на національну безпеку держави [6].

Наслідком такої фрагментації стало уникнення належного погодження з боку Антимонопольного комітету та відсутність попередження ризиків з боку спеціальних служб. Лише у 2021 році, коли стало очевидним, що контроль над підприємством фактично здійснюється іноземними структурами, Рада національної безпеки і оборони України ініціювала накладення санкцій, що згодом завершилося націоналізацією «Мотор Січі» [7]. Цей прецедент наочно виявив не лише юридичну прогалину, але й глибоку системну проблему – недосконалість цифрової екосистеми публічного контролю, яка унеможливорює ефективну координацію та оперативне реагування на виклики, пов'язані з управлінням стратегічними активами.

Таким чином, справа ПрАТ «Мотор Січ» є показовим прикладом того, як інформаційні розриви між державними реєстрами та відсутність єдиної інтегрованої системи контролю можуть бути використані для прихованого перерозподілу корпоративних прав без належного державного реагування. У цьому контексті модернізація цифрової інфраструктури публічного управління, забезпечення міжвідомчої взаємодії в режимі реального часу та створення умов для прозорості володіння корпоративними правами постають як ключові чинники ефективного публічного контролю в умовах європейської інтеграції та гібридних загроз.

У підсумку, для підвищення ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав необхідним є не лише вдосконалення нормативної бази, а й створення функціональної цифрової екосистеми контролю, яка об'єднуватиме усі наявні джерела інформації та забезпечуватиме їх доступність для легітимних суб'єктів контролю. Водночас важливим є активне залучення громадянського суспільства до процесів моніторингу та оцінювання дій держави у цій сфері. Тільки за умов поєднання державного, громадського та цифрового компонентів публічний контроль може стати ефективним інструментом захисту корпоративних прав у системі публічного адміністрування України.

#### Список літератури

1. Яра О., Гулак О., Слюсаренко С., Мосьондз, Данилюк Ю. Публічний контроль за об'єктами стратегічного значення, які перебувають на тимчасово окупованих території. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). С. 617-629.

2. Буханевич А. Публічний контроль у контексті сучасних дослідницьких підходів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. № 1. С. 25-32.
3. Кравчук В. Публічний контроль у державі. *Юридичний вісник*. 2015. № 1. С. 210-215.
4. Беяневич О. А., Мякий А. В. Контроль в корпоративному управлінні: теоретико-прикладні проблеми. Монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
5. Крегул Я. М. Публічний контроль в Україні та Франції: порівняльно-правове дослідження. *Актуальні проблеми держави і права*. 2020. № 85. С. 111-120.
6. Зеленський ввів у дію непублічне рішення РНБО від 11 березня щодо АТ «Мотор Січ». Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/732500.html>.
7. Про внесення змін до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.12.2020, уведеного в дію Указом Президента України від 14.12.2020 № 564-27: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-21#Text>

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ**

**Лапко Едуард Миколайович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному демократичному суспільстві забезпечення права на правову допомогу є одним з основоположних елементів доступу до правосуддя. В Україні систему безоплатної правової допомоги (БПД) створено як державний інститут, що забезпечує правовий захист соціально вразливих категорій населення. Проте ефективність цієї системи значною мірою залежить від способу її управління, фінансування та здатності до інноваційного розвитку.

Система БПД включає в себе мережу з понад 550 точок доступу, 96 місцевих і 23 регіональні центри, що координуються Координаційним центром з надання правової допомоги при Міністерстві юстиції України [1]. Цей орган також відповідає за моніторинг якості послуг, навчання персоналу, управління базами даних і механізми розподілу доручень адвокатам. Незважаючи на це, аналітики звертають увагу на низку проблем: нерівномірний доступ до послуг, затримки з оплатою праці адвокатів, надмірну централізацію та слабку інтеграцію ІТ-рішень [2].

Інноваційне управління передбачає зміну парадигми: від адміністративного контролю до орієнтації на потреби громадян. У цьому контексті перспективним є застосування методології дизайн-мислення, яка базується на глибокому розумінні користувача, картуванні його досвіду та створенні інноваційних прототипів послуг [3]. Цей підхід було застосовано в низці пілотних проєктів системи БПД, результатом чого стало скорочення часу обслуговування клієнта та зростання рівня задоволеності звернень.

Інноваційне управління у сфері надання правової допомоги полягає не лише в технічному оновленні інструментів чи автоматизації процедур, а насамперед у зміні парадигми управлінських процесів – від ієрархічно-адміністративного підходу до громадянорієнтованої моделі. Це означає орієнтацію на реальні потреби клієнта, участь користувача у формуванні сервісу та постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Одним із найперспективніших підходів у цьому контексті є дизайн-мислення (design thinking) – міждисциплінарна методологія, яка зарекомендувала себе у сфері публічного

адміністрування, особливо у проектах з правовими чи соціальними компонентами. Ця методологія включає кілька ключових етапів: емпатію до користувача, визначення проблеми, генерацію ідей, створення прототипів і тестування рішень [3].

У контексті правової допомоги застосування дизайн-мислення дозволяє:

- системно вивчати поведінкові моделі користувачів (як, чому і коли громадяни звертаються за допомогою);
- ідентифікувати «вузькі місця» в сервісних процесах (наприклад, складність заповнення форм, довге очікування відповіді, непрозорість механізмів оскарження);
- створювати інтерфейси та процеси, що є інтуїтивно зрозумілими й психологічно комфортними для людини.

У системі БПД в Україні методологію дизайн-мислення було апробовано в рамках пілотного проєкту за підтримки міжнародних партнерів. У результаті вдалося скоротити середній час обслуговування клієнта на 27 % та збільшити індекс задоволеності до понад 80 %, що підтверджує ефективність клієнтоорієнтованого підходу [3].

Отже, інноваційне управління, засноване на дизайн-мисленні, забезпечує високу адаптивність системи до соціальних викликів, а також підвищує інституційну легітимність правової допомоги в очах громадян.

Цифровізація – ще один ключовий напрям трансформації. Розробка цифрових платформ intake-аналізу звернень громадян із використанням великих мовних моделей (LLM) дозволяє автоматизувати первинний аналіз права на правову допомогу. Такі системи досягають точності понад 82 % у класифікації правових потреб користувачів [4].

До прикладів інноваційних платформ належать JusticeBot – інструмент правової навігації для громадян. Він аналізує вхідні дані, формує правовий портрет ситуації користувача і пропонує релевантні правові рішення [5]. Ще одним прикладом є LLMediator – система на базі GPT-моделі, що модерує процес онлайн-медіації, дозволяючи сторонам конфлікту прийти до взаємоприйнятного рішення без звернення до суду [6].

У сфері фінансування головними викликами залишаються обмеженість бюджетних коштів, бюрократизація процедур та відсутність ефективного фінансового моніторингу. Аналіз фінансової звітності БПД вказує на неоднорідність витрат між регіонами, а також на обмеженість доступу до даних для зовнішніх аналітиків [7]. Вирішенням проблеми може стати впровадження моделі фінансування, що базується на результатах (result-based financing), доповненої автоматизованим аудитом.

Інновації також можуть бути ефективними в системі моніторингу якості надання правової допомоги. Наприклад, використання оцінок задоволеності клієнтів, аналітики звернень, розробка KPI для адвокатів. За даними звіту за 2024 рік, рівень обізнаності громадян про систему БПД зріс до 64,7 %, а рівень задоволеності правовими послугами сягнув 69,2 % [8].

Особливу увагу слід приділити правопросвітництву. Освітні ініціативи, інтерактивні чат-боти, мобільні додатки для правової самооцінки (self-assessment) сприяють підвищенню правової грамотності. Наприклад, чат-бот «Правобот» допомагає школярам і студентам розуміти свої права у сфері освіти, праці, споживання послуг [9].

На завершення варто зазначити: інновації у сфері управління та фінансування БПД – не лише технічне оновлення, а радикальна зміна бачення взаємодії держави та громадянина. Ефективне впровадження цифрових рішень, прозорих механізмів розподілу ресурсів і клієнтоорієнтованих моделей управління дозволить суттєво підвищити ефективність системи безоплатної правової допомоги в Україні.

Зарубіжний досвід функціонування систем правової допомоги свідчить про наявність кількох визначальних факторів, які забезпечують їхню ефективність, адаптивність і сталість. Одним із таких факторів є інституційна підтримка інновацій з боку держави, що виражається у формуванні сприятливого нормативного середовища, цільовому фінансуванні цифрових трансформацій та забезпеченні політичної волі для змін. У Канаді, наприклад, урядові програми підтримки Legal Aid Ontario передбачають окремі

гранти на модернізацію IT-інфраструктури, що дає змогу системі оперативно адаптуватися до викликів часу [10].

Другим вагомим елементом є гнучке бюджетування та запровадження прозорих механізмів оплати послуг. У ряді країн (зокрема, у Великій Британії та Нідерландах) застосовуються підходи, за яких фінансування надається за результатами виконаних послуг (result-based funding), а також забезпечується повна відкритість бюджетних даних для моніторингу як державними органами, так і громадськістю [11]. Це сприяє ефективному розподілу ресурсів, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри до системи з боку громадян.

Широке залучення технологій штучного інтелекту (AI) є третім ключовим чинником. Сучасні AI-рішення у сфері правосуддя – як-от JusticeBot (Канада), DoNotPay (США), LLMediator (США) – дають змогу здійснювати попередній правовий аналіз, автоматизувати документообіг, проводити медіацію без участі юриста та зменшувати навантаження на людські ресурси системи [5; 6; 12]. Вони також значно розширюють охоплення аудиторії, особливо серед користувачів з віддалених або соціально незахищених груп.

Нарешті, розвиток цифрових платформ самообслуговування для громадян забезпечує оперативність, доступність та зниження адміністративного навантаження. Такі платформи дозволяють користувачам самостійно формувати звернення, отримувати правові консультації, відстежувати статус справи тощо. В умовах зростання кількості звернень та обмежених ресурсів саме діджиталізація процесів стала визначальним фактором ефективного функціонування правових сервісів у багатьох країнах ЄС [13].

Таким чином, аналіз успішних зарубіжних практик свідчить про важливість системного підходу, де інституційна підтримка, технологічна інноваційність та фінансова прозорість функціонують у взаємозв'язку, формуючи основу сучасної, стійкої та клієнтоорієнтованої моделі правової допомоги.

#### Список літератури

1. Тимошенко М. О. Організаційно-правові засади безоплатної правової допомоги в Україні: монографія. Суми: СумДУ, 2020. 75 с.
2. Національна асоціація адвокатів України. 7 основних проблем системи БПД. URL: <https://unba.org.ua/news/8933>.
3. Юридична газета. Пів року інновацій у системі БПД. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/events/piv-roku-innovaciy-dlya-sistemi.html>
4. Cho K., Jernite Y., Raffel C. LLM Intake Models for Legal Aid. arXiv:2410.03762 [cs.CL], 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2410.03762>
5. Vesel T., Greenleaf G., Shankardass M. JusticeBot: A Tool for Access to Justice. arXiv:2308.02032 [cs.AI], 2023.
6. Huang J., Crawford M. LLMediator: Mediation by GPT. arXiv:2307.16732 [cs.AI], 2023.
7. Координаційний центр з надання правової допомоги. Порядок фінансування витрат. URL: <https://legaid.gov.ua>
8. Звіт про діяльність системи БПД за 2024 рік. Київ : Координаційний центр з надання правової допомоги, 2025. 112 с.
9. Міністерство юстиції України. Онлайн-інструменти правопросвітництва. URL: <https://minjust.gov.ua>
10. Legal Aid Ontario. Business Plan 2023–2025. URL: <https://legaid.on.ca/en/publications>
11. HMCTS Reform Programme: Legal Support Online. UK Government. URL: <https://gov.uk/hmcts-reform>
12. Pro Bono Net – Digital Tools for Legal Empowerment. URL: <https://www.probono.net>

13. Ministère de la Justice, France. Aide Juridictionnelle – Digitalisation. URL: <https://www.justice.gouv.fr>

## **ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ESG-РИЗИКАМИ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

**Лиховідова Ірина Едуардівна**

доктор філософії з публічного управління та  
адміністрування,  
головний юрисконсульт ТОВ «ПРОФАУДИТ»  
м. Одеса, Україна

Наразі Україна перебуває на початковому етапі впровадження державою елементів сталого розвитку в сферу корпоративного управління товариств та фінансових установ. Збройна агресія Російської Федерації проти України призвела до загибелі населення, завдала руйнівної шкоди навколишньому середовищу, призвела до гуманітарної кризи, а також негативно вплинула на інфраструктуру та економіку країни в цілому. Тому зараз, як ніколи раніше, актуальним постає питання системного запровадження Концепції сталого розвитку, зокрема у фінансовий сектор економіки. А отже, для підвищення довіри інвесторів до товариства, його розвитку та ефективності діяльності, необхідне запровадження в систему корпоративного управління всіх трьох взаємопов'язаних елементів сталого розвитку: економічного (стійке зростання, інновації), соціального (рівність, доступ до освіти, охорона здоров'я) та екологічного (збереження ресурсів, зменшення забруднень). Це передбачає реалізацію наступних кроків: залучення «зелених» інвестицій, впровадження циркулярної економіки, курс на соціально-відповідальний бізнес, запровадження прозорості та звітності та використання інновацій.

З метою інтеграції екологічних елементів у сферу корпоративного управління, реформування сфери енергетики, сільського господарства, малого та середнього бізнесу, а також задля реалізації заходів для «зеленого» переходу в Україні, у 2024 році урядом було затверджено Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року та створено Офіс зеленого переходу при Міністерстві економіки, який покликаний створити умови для зростання економіки України через «зелену» трансформацію без шкоди для конкурентоспроможності бізнесу [5]. Також, з метою переходу до зеленої економіки в Україні та відбудови на принципах сталого розвитку 30.06.2025 р. схвалено проект Закону України «Про засади зеленого відновлення України». Все це передбачає подальше запровадження змін у практику корпоративного управління товариств.

Задля підвищення прозорості у сфері корпоративного управління, у 2024 році Кабінетом Міністрів України було ухвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка також поширюватиметься й на фінансові установи. Ці документи заклали основу для подальшої реалізації наступних дій і вже у березні 2025 року Міністерством фінансів України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності». 2 травня 2025 року Національною комісією з цінних паперів і фондового ринку (далі – НКЦПФР) схвалено Рекомендації щодо якості розкриття інформації у звіті про корпоративне управління. Також, 25 червня 2025 року Кабінетом Міністрів України було схвалено проект змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» в контексті впровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку.

Крім того, Національним банком України (далі – НБУ), Міністерством освіти і науки України, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, НКЦПФР, Міністерством економіки України, Міністерством цифрової трансформації України та Державною установою «Офіс



з розвитку підприємництва та експорту» було розроблено Національну стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Дану стратегію було прийнято з метою підвищення фінансової обізнаності населення України, зростання впевненості під час ухвалення фінансових рішень за будь-яких умов, формування раціональної фінансової поведінки, зокрема на основі ефективного використання фінансових послуг [4].

Також, з метою подальшого впровадження сталого фінансування в діяльності учасників ринків капіталу та підвищення інвестиційної привабливості України, залучення коштів в процесі відбудови після завершення війни та імплементації європейського законодавства в національну систему, НКЦПФР 28 березня 2025 року схвалено Дорожню карту сталого фінансування на 2025-2030 рр. [2].

Черговим кроком для наближення регулювання фінансового сектору України до норм Європейського Союзу у межах Європейського зеленого курсу та відповідних правил збору, аналізу і розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські (Environmental, Social and Governance – ESG) ризики, а також управління ними, стало схвалення 30.06.2025 р. НБУ Білої книги з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі (далі – Біла книга).

За даними Звіту European Banking Authority, організації загалом покладаються на різні міжнародні системи та стандарти факторів ESG, серед яких, виділяють наступні фактори, згруповані за ESG напрямками:

- *Environmental (Довкілля)*: споживання ресурсів (енергії, води тощо); шкідливі викиди (в атмосферу, забруднення води); утворення та поводження з відходами, стічними водами; захист біорізноманіття; дослідження та розробки у сфері низьковуглецевих та інших екологічних технологій.

- *Social (Соціальна сфера)*: якість та інновації у відносинах з клієнтами, права споживачів на інформацію про екологічні питання; права людини; діяльність у сфері праці (управління людськими ресурсами, відносини з працівниками, питання різноманітності, гендерної рівності, охорони здоров'я та безпеки робочих місць); доступ до кредитів та фінансування; безпека персональних даних.

- *Governance (Управління)*: правила або принципи, що визначають права, обов'язки та очікування між різними стейкхолдерами в управлінні організацією; винагорода вищого керівництва; незалежність ради директорів (виконавчого органу), її склад та структура; права акціонерів (власників частки статутного капіталу); внутрішній аудит; компенсації; хабарництво та корупція; доброчесність у корпоративній поведінці/рамкові умови поведінки [3].

Екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори – екологічні, соціальні та управлінські фактори, які можуть мати позитивний або негативний вплив на фінансові показники або платоспроможність установи, держави або фізичної особи. ESG-фактори у фінансовому секторі допомагають визначити, наскільки сталими та відповідальними є фінансові установи або їх інвестиції [1].

Біла книга, відповідно до концепції оновлення Політики з розвитку сталого фінансування окреслює бачення майбутнього стану управління ESG-ризиками фінансового сектору, що сприятиме сталому розвитку і зменшуватиме вплив цих ризиків на фінансовий ринок та економіку загалом для підтримання фінансової стабільності [1]. ESG ризики в контексті Білої книги – це ризики будь-якого негативного фінансового чи репутаційного впливу через поточний або потенційний вплив ESG факторів на фінансову установу, її контрагентів або інвестиції та кредити. Увага сконцентрована на упередженні наслідків саме негативного впливу [1]. Біла книга, відповідно до концепції оновлення Політики з розвитку сталого фінансування, окреслює бачення майбутнього стану управління ESG-ризиками фінансового сектору та визначає, зокрема:

- передумови для управління ESG-ризиками у фінансовому секторі України, у тому числі рівень відповідних ризиків, стан регулювання в цій сфері та мандат НБУ;

- вектор розвитку регулювання, зокрема перспективні вимоги до продуктів та видів діяльності, побудови системи корпоративного управління та управління ризиками, розкриття інформації;

- перспективне бачення управління ESG-ризиками безпосередньо у фінансовому секторі України, що включає імплементацію управління цими ризиками в систему корпоративного управління та внутрішнього контролю, належну оцінку, впровадження оптимальних процесів збору та обробки інформації клієнтів, розкриття інформації тощо [1].

Побудова системи управління ESG-ризиками НБУ передбачає поетапне впровадження вимог для фінансового сектору. На першому етапі (2025-2026 рр.) основні вимоги стосуватимуться банків. На другому (2026-2030 рр.) – інших суспільно важливих фінансових установ, що мають значний вплив на сталий розвиток та вищу експозицію до ESG-ризиків [1].

Відповідно до намірів НБУ, викладених у Білій книзі, Фінансові установи мають визначити місце ESG-ризиків у системі корпоративного управління та відповідним чином інтегрувати управління ESG-ризиками в систему корпоративного управління й внутрішнього контролю. На найвищому рівні керівні органи фінансових установ (правління та наглядова рада) мають ураховувати ESG-ризики під час розроблення загальної бізнес-стратегії та бізнес-цілей установи, керуючись стратегічним документом з управління ESG-ризиками. Управління ESG-ризиками має інкорпороватися в систему внутрішнього контролю та процес управління ризиками фінансової установи. Для цього установи мають визначити осіб, відповідальних за аналіз і моніторинг цих ризиків, а за потреби створити відокремлені підрозділи. Інтеграція ESG-ризиків має бути побудована на основі найкращої практики системи корпоративного управління: організаційна структура системи управління ESG-ризиками забезпечує чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма суб'єктами системи управління ризиками, а також між працівниками установи, а також передбачає їхню відповідальність згідно з таким розподілом [1].

НБУ до ключових елементів системи ефективного управління ESG-ризиками відносить: наявність стратегічних документів з управління ESG-ризиками; інтеграцію управління ESG-ризиками до систем корпоративного управління й внутрішнього контролю; забезпечення належної оцінки та управління ESG-ризиками; розбудову оптимальних процесів взаємодії з клієнтами; належне розкриття інформації про управління ESG-ризиками [1].

Таким чином, дотримання стандартів та кращих практик корпоративного управління є ключовим чинником стабільності та прозорості фінансової системи України, що прямо впливає на підвищення довіри інвесторів. Так НБУ, як один з ключових регуляторів, імплементує запровадження нових стандартів корпоративного управління відповідно до кращих міжнародних практик Сполучених Штатів Америки та Європейського Союзу. Біла книга, як стратегічний документ, визначає рамки реформування системи корпоративного управління банків та фінансових установ на основі запровадження у практику системи управління ESG-ризиками, що має на меті посилення прозорості та підзвітності органів управління. Запровадження системи управління ESG-ризиками у сферу корпоративного управління банків та фінансових установ, відкриє шлях для запровадження аналогічної системи у сферу корпоративного управління товариств. Передбачається, що це вдосконалисть корпоративне управління та відкриє нові можливості для залучення потенційних міжнародних інвесторів до українського ринку капіталу.

#### **Список літератури**

1. Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Bila\\_knyga\\_2025\\_fin.pdf?v=12](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=12)

2. Дорожня карта сталого фінансування на 2025-2030 рр. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/dorozhnia-karta-staloho-finansuvannia.pdf>

3. EBA Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms (EBA/REP/2021/18). URL: [https://eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf)

4. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy>

5. Офіційний веб-сайт Офісу зеленого переходу при Міністерстві економіки. URL: <https://gto.dixigroup.org>

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ОБМЕЖЕННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ**

**Макаренко Марина Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Юридичний факультет

Хмельницький університет управління і права імені  
Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

Військові адміністрації в Україні виникають як особливий інститут публічної влади у період дії воєнного стану. Вони утворюються указами Президента на підставі Закону України «Про правовий режим воєнного стану» і діють на рівні областей, районів, а в окремих випадках – у населених пунктах [1]. Їх створення має тимчасовий характер і спрямоване на забезпечення оборони держави, підтримання правопорядку та координацію дій військового командування із цивільними структурами. В умовах збройної агресії російської федерації роль військових адміністрацій зросла, адже вони стали ключовим механізмом управління територіями, де органи місцевого самоврядування не здатні повноцінно реалізовувати свої повноваження.

Водночас правовий режим діяльності військових адміністрацій не є безмежним. Законодавство встановлює низку обмежень та механізмів контролю, які покликані запобігати узурпації влади та гарантувати дотримання прав людини. Насамперед, військові адміністрації здійснюють свої функції виключно в межах, необхідних для забезпечення оборони та безпеки, і не можуть брати на себе повноваження, що не стосуються умов воєнного стану [1]. Така законодавча модель має забезпечувати баланс між потребою оперативного управління та захистом конституційних прав.

Важливим елементом є співвідношення військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. Обласні та районні ради фактично замінюються відповідними військовими адміністраціями, проте ради базового рівня продовжують діяти [2]. Це створює механізм взаємного стримування, адже низка соціально-економічних питань потребує погодження із місцевими органами. На практиці це означає, що військові адміністрації повинні враховувати інтереси територіальних громад, навіть у період війни. Прикладом є діяльність обласних військових адміністрацій, які у 2022-2023 роках активно взаємодіяли з місцевими радами у питаннях розподілу гуманітарної допомоги, відновлення критичної інфраструктури та організації евакуаційних заходів.

Особливу роль відіграє парламентський контроль. Верховна Рада України не лише затверджує укази Президента про введення та продовження воєнного стану, але й має можливість здійснювати моніторинг діяльності військових адміністрацій через комітети, депутатські запити та спеціальні слухання [1]. Це дозволяє забезпечити демократичний елемент навіть у надзвичайних умовах. Варто підкреслити, що парламентський контроль у

період воєнного стану має стратегічне значення, адже запобігає надмірній концентрації влади у виконавчій гілці.

Не менш важливим є судовий контроль. Будь-які рішення, дії чи бездіяльність військових адміністрацій можуть бути оскаржені в адміністративних судах [6]. Незважаючи на труднощі воєнного часу, судова система України продовжує функціонувати, і це дає змогу громадянам захищати свої права. Наприклад, у практиці адміністративних судів розглядалися позови щодо неправомірних дій військових адміністрацій у сфері земельних відносин та соціальних виплат. Судове оскарження є гарантією того, що діяльність військових адміністрацій відповідає принципу верховенства права.

Фінансовий контроль становить окремий напрям. В умовах війни військові адміністрації розпоряджаються значними обсягами бюджетних коштів, у тому числі міжнародною гуманітарною допомогою. Це потребує особливої прозорості та підзвітності. Контроль за фінансовими потоками здійснюють Рахункова палата, Державна аудиторська служба та Національне агентство з питань запобігання корупції [3]. Зокрема, НАЗК перевіряє декларації посадових осіб військових адміністрацій, а аудитори контролюють використання державних коштів. Важливою практикою стало проведення навчань для службовців щодо фінансової дисципліни, як це робила, наприклад, Вінницька обласна військова адміністрація у 2023 році [4]. Такі заходи спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків та раціональне використання ресурсів.

Поряд із цим не можна ігнорувати громадський контроль. Журналісти, правозахисні організації та громадські активісти відіграють роль додаткового запобіжника. Хоча у воєнний час доступ до інформації обмежується з міркувань безпеки, закон «Про доступ до публічної інформації» зберігає чинність, і військові адміністрації зобов'язані надавати відомості, що не становлять державної таємниці [5]. На практиці саме громадський сектор часто виявляє зловживання або порушення у діяльності адміністрацій та ініціює судові позови чи звернення до правоохоронних органів.

Разом з тим існують проблеми. По-перше, нечітке розмежування повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування іноді призводить до конфліктів. По-друге, ризик надмірної концентрації влади створює передумови для зловживань. По-третє, унаслідок обмеження доступу до інформації суспільство не завжди має змогу здійснювати належний контроль. Додатковою складністю є відсутність системної практики публічної звітності військових адміністрацій.

Вирішення цих проблем можливе через комплекс заходів. Передусім, варто законодавчо уточнити межі компетенції військових адміністрацій, передбачивши їхню підзвітність як парламенту, так і місцевим громадам. Доцільним є впровадження обов'язкових публічних звітів та регулярного інформування населення про діяльність адміністрацій. Розширення повноважень парламентських комітетів у сфері моніторингу та створення незалежної системи фінансового аудиту допоможе знизити корупційні ризики. Важливим напрямом є також розвиток співпраці з міжнародними організаціями, які можуть надавати експертну та моніторингову підтримку у сфері захисту прав людини під час воєнного стану.

Військові адміністрації в Україні стали невід'ємним елементом функціонування держави у період збройної агресії. Вони виконують надзвичайно важливі завдання щодо захисту державного суверенітету, забезпечення оборони та підтримання правопорядку. Однак їхня діяльність не може виходити за межі закону. Система контролю, що включає парламентський, судовий, фінансовий та громадський виміри, покликана не допустити узурпації влади та зловживань. Водночас практика свідчить, що ця система ще потребує вдосконалення: необхідно зміцнити механізми підзвітності, запровадити чіткіші процедури співпраці з органами місцевого самоврядування, забезпечити прозорість у використанні коштів та ресурсів. У перспективі розвиток ефективної моделі контролю за діяльністю військових адміністрацій дозволить не лише підвищити довіру громадян до влади, але й сприятиме гармонізації української правової системи з європейськими стандартами

демократичного врядування. Таким чином, військові адміністрації мають розглядатися не як загроза для демократії, а як інструмент її збереження у найскладніших умовах.

#### Список літератури

1. Вінницька обласна військова адміністрація. Навчання для публічних службовців «Фінансовий контроль згідно із Законом України «Про запобігання корупції». URL: <https://vin.gov.ua/vazhlyvo/zapobihannia-proiavam-koruptsii/707-navchannya-dlya-publichnykh-sluzhbovtziv/61048-navchannia-na-temu-finansovyi-kontrol-zhidno-iz-zakonom-ukrainy-pro-zapobihannia-koruptsii-2>
2. Вінницька обласна військова адміністрація. Пам'ятка «Фінансовий контроль». URL: <https://vin.gov.ua/vazhlyvo/zapobihannia-proiavam-koruptsii/121-roziasnennia-komentari-metodychni-rekomendatsii/503-pamiatky-dlia-publichnykh-sluzhbovtziv/62995-pamiatka-finansovyi-kontrol1208>
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
5. Добощ З.А. Особливості застосування судового контролю у діяльності публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. № 68. С. 148-152.
6. Цвіркун Ю.І. Судовий контроль за виконанням судових рішень в адміністративних справах. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35). Том 2. С.66-75.

## ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

**Морозовський Андрій Миколайович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У науковій та політичній дискусії поняття доброчесності традиційно трактується в контексті чесності, відповідальності, прозорості, а також дотримання моральних і правових норм. Зокрема, академічний простір в Україні відзначає, що дотримання принципів доброчесності стає ключовим елементом забезпечення якості наукових досліджень, довіри до результатів праці, а також репутації наукової спільноти. Водночас на рівні державної політики доброчесність охоплює прозорість, підзвітність і відповідальність інституцій – ці засади лежать в основі розвитку відкритого *governance*-підходу, що підкріплює сталість державних систем.

У сучасних умовах війни, кризи та суспільних потрясінь доброчесність набуває надзвичайної ваги. Під тиском зовнішньої агресії чи критичних викликів державні та громадянські інституції вимагають вищого рівня моральної відповідальності і прозорості, аби зберегти довіру населення. В Україні саме доброчесність стала фундаментом продовження функціонування освіти, влади, волонтерських мереж та медіа у кризовий період. Приміром, розвиток механізмів академічної доброчесності в університетах, підтриманий НАЗК і ПРООН у 2025 році, демонструє, що створення культури доброчесності – це стратегічний внесок у довгострокову національну стійкість.

Поняття національної стійкості (*resilience*) у науковій літературі визначається як здатність суспільства та держави адаптуватися, протистояти загрозам і зберігати цілісність і стабільність у складних умовах. Так, у контексті України національна стійкість - це здатність суспільства та державних інституцій ефективно чинити опір агресії, підтримувати стабільність і швидко пристосовуватися до викликів війни [1].

З іншого боку, НАТО трактує суспільну стійкість як здатність опиратися й відновлюватися після великих потрясінь (воєн, катастроф, криз), спираючись на міцні соціальні зв'язки, довіру, залучення громадян і синергію між державним, приватним та суспільним секторами

Таким чином, поєднання концептуальних підходів до доброчесності як фундаменту моральної культури та прозорості із концепцією національної стійкості, як здатності держави і суспільства витримувати зовнішні й внутрішні виклики, відкриває простір для багатовимірного аналізу. Аналіз цієї взаємодії особливо нагальний саме в умовах сучасних загроз, коли доброчесність виступає ключовим ресурсом для підтримки національної стабільності й стійкості.

У сучасних умовах війни та суспільної кризи роль доброчесності набуває особливого значення як своєрідний моральний анкер, що допомагає суспільству зберігати стійкість і оперативно реагувати на загрози. Перша ключова функція доброчесності проявляється у здатності протидіяти паніці, дезінформації та мародерству, які значно знижують рівень довіри та соціальної згуртованості. Кампанії дезінформації, зокрема в форматі російської «вогневої труби неправди» (*firehose of falsehood*), характеризуються великим обсягом повідомлень, мультиканальністю та маніпуляційністю, що сприяє психологічному розгубленню населення [2]. У відповідь Україна оперативно активувала механізми фактчекінгу й підтвердження інформації, що до певної міри допомогло знизити вплив таких тактик [3]. Таким чином, доброчесність у сфері інформаційної поведінки, а саме перевірка фактів, верифікація офіційних джерел, медійна відповідальність, стає ефективним механізмом соціального захисту й стримування паніки.

Паралельно з цим добровільна допомога та волонтерство постають як прояви моральної стійкості суспільства. У контексті війни в Україні волонтерський рух відіграє вирішальну роль у підтримці цивільного населення, надаючи гуманітарну, медичну та логістичну допомогу. Молодіжні ініціативи в регіонах, таких як Закарпаття, сприяли не лише оперативній допомозі біженцям, а й утвердженню довіри та соціального добробуту серед громадян [4]. Дослідження також фіксують підйом е-волонтерства, коли учасники долучалися до допомоги дистанційно, через онлайн-платформи й чат-боти, що значно розширило можливості громадської активності під час кризи [5]. Водночас дослідники наголошують, що існує небезпека псевдоволонтерства, яке може підривати довіру до справжніх волонтерських ініціатив. У такому випадку відсутність правового регулювання та можливості зловживання довірою стають передумовами для соціальних ризиків у період гострої потреби та економічного тиску [4].

Третій вимір доброчесності у кризових умовах – це чесність у розподілі гуманітарної допомоги та ресурсів. Основні принципи гуманітарної діяльності – гуманність, неупередженість, нейтральність, незалежність і добровільність – закріплені у міжнародних документах, включно з Резолюціями ООН, і є фундаментом ефективної й етичної допомоги. В Україні громадянське суспільство взяло на себе левову частку підтримки населення, особливо у перші місяці широкомасштабного вторгнення, тоді як міжнародне фінансування нерідко запізнювалося через бюрократичні бар'єри. У таких умовах забезпечення прозорості у розподілі допомоги, антикорупційний аудит, чіткі процедури звітності стають ключовими компонентами досягнення довіри та ефективності.

У період війни та кризи особливого значення набуває інституційна доброчесність, яка забезпечує функціонування держави навіть за максимально складних обставин. Прозора діяльність органів влади та оборони, зокрема крізь призму відкритості, звітності та антикорупційних механізмів, стає ключовим фактором збереження довіри суспільства до державних інституцій. Так, у щойно опублікованому огляді ОЕСР наголошується, що Україна суттєво посилила прозорість і підзвітність, розширила доступ до відкритих даних, цифровізації та незалежності антикорупційних органів, що є критично важливим для подальшої відбудови країни [6]. У звіті відзначено унікальний прогрес України у сфері

реформ державного управління та політичного фінансування серед країн, що не є членами ОЕСР, особливо в умовах воєнного стану.

Важливою складовою доброчесності є роль судової системи, медіа та освітніх інституцій. Судова реформа, що передбачала усунення Верховної Ради з процесу призначення суддів, створення Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії, а також публічне оцінювання суддівській доброчесності через Громадську раду доброчесності, підвищили рівень довіри до суду й знизили ризики корупції в правовій системі. Незалежна медійна рада, сформована різними громадськими організаціями, виступає платформою етичного саморегулювання медіаоточення, посилюючи відповідальність та протидію інформаційній корупції.

Формування доброчесності як стратегії національного розвитку неможливо без освітніх ініціатив. Наприклад, проєкт EdCamp Ukraine спільно з Міністерством освіти та USAID створив навчальні інструменти для боротьби з корупцією у школах – «уроки доброчесності», де через ігри та тренінги вчителі формують у дітей відповідальне ставлення до антикорупційних норм [7]. Паралельно, Вища школа публічного управління здійснює підготовку державних службовців за програмами, спрямованими на розвиток доброчесності, ризик-менеджменту та антикорупційної поведінки, що є фундаментом для ефективного державного управління та зростання рівня довіри до влади [8].

У цілому, доброчесність виступає стратегічним ресурсом національного розвитку: вона формує відповідальність молодих поколінь, культуру доброчесності в повсякденному житті та закладає основу для відбудови держави після війни. Доброчесні інституції не лише забезпечують справедливе врядування, але й створюють соціальну згуртованість, мобілізують ресурси та гарантують, що відбудова відбувається під егідою довіри й ефективності.

#### Список літератури

1. Гаврилюк І., Череп В., Дідіченко В., Кінь О. Національна стійкість та національний спротив – наріжні камені незламності України: за досвідом російсько-української війни. *Military Science*. 2025. Т.3. №1. С.73-99.
2. Hunder, Max. Russia vs Ukraine: the biggest war of the fake news era . URL: <https://www.reuters.com/world/europe/russia-vs-ukraine-biggest-war-fake-news-era-2024-07-31/>
3. Morais R., Piñeiro-Naval V., Blanco-Herrero D. Beyond Information Warfare: Exploring Fact-Checking Research About the Russia–Ukraine War. URL: <https://doi.org/10.3390/journalmedia6020048>
4. Boichak O., McKernan B. Narratives of Volunteering and Social Change in Wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. 2022. Т. 18, № 1. С. 1-19.
5. Baidarova O. Volunteer activities in Ukraine amidst the COVID-19 pandemic. *Social Work and Education*. 2021. № 8(3), 311-328.
6. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Париж: OECD Publishing, 2025. 164 с.
7. ГО «EdCamp Ukraine». Впливаємо на освітню політику. URL: <https://www.edcamp.ua/vplyvaiemo-na-osvitniu-polityku/>
8. Transparent, open and honest Ukraine URL: <https://hs.gov.ua/en/announcements/transparent-open-and-honest-ukraine/>

## УЧАСТЬ ГРОМАДИ ТА ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ У ПРОЄКТАХ СПОРТИНФРАСТРУКТУРИ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАВОВІ РАМКИ

**Никоньонко Андрій Вячеславович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Спортивні об'єкти – стадіони, мультиспортивні ацени, басейни, майданчики з інженерними спорудами – мають довгий життєвий цикл і значний вплив на міський простір, екологію та бюджет, а отже потребують процедур участі, що поєднують правову визначеність із сучасними каналами онлайн-взаємодії.

Нормативною основою публічних консультацій для органів влади та органів місцевого самоврядування є урядова модель участі, що закріплює форми і процедури консультацій із громадськістю, зокрема публічні обговорення, електронні консультації, консультаційні платформи та звітування про врахування пропозицій [1]. У випадку спорудження чи модернізації великих спортивних об'єктів на перетині міської забудови особливо важливо синхронізувати консультації з процедурами оцінювання впливів на довкілля. Закон про оцінку впливу на довкілля встановлює обов'язковість повідомлення про плановану діяльність, відкритого доступу до матеріалів, подання зауважень та проведення громадських слухань, що забезпечує змістовне залучення жителів на ранній стадії планування [2]. Паралельно, якщо спортивний проєкт закладається у місцеві стратегії, програми розвитку спорту або просторові плани, на нього поширюється і стратегічна екологічна оцінка, яка вимагає публічних консультацій під час підготовки документів державного планування [3].

Право громадськості на доступ до інформації та участь у прийнятті екологічно значимих рішень відображає міжнародний стандарт, відомий як Оргуська конвенція. Для спортивних об'єктів це означає, що інформація про впливи (шум, транспортні потоки, зелені зони, водовідведення, енергоефективність) має бути відкритою, а зауваження – розглянутими до ухвалення рішень [4]. Водночас українська цифрова інфраструктура управління будівництвом – Єдина державна електронна система у сфері будівництва – створює умови для прозорості дозвільних процедур і доступності даних про проєктні рішення, експертизи, класи наслідків, що підсилює довіру до рішень у сфері спортоб'єктів [5].

Цифрові канали консультацій суттєво зменшують бар'єри участі. Державна платформа електронних консультацій дозволяє органам влади публікувати проєкти рішень щодо розміщення та функціонування спортивних об'єктів, а громадянам – подавати пропозиції, брати участь в опитуваннях, відстежувати статус врахування зауважень [6]. Паралельно, ключові закупівельні рішення (проектування, будівництво, технагляд, обладнання) врегульовані Законом «Про публічні закупівлі», який визначає принципи відкритості й недискримінації та задає рамки для прозорості конкуренції підрядників [7]. Реалізація закону відбувається через електронну систему ProZorro, де вся інформація про тендери, договори та виконання є публічною й доступною через відкриті API; це створює можливості для громадського моніторингу бюджету спортинфраструктурних проєктів, від етапу ТЕО до введення в експлуатацію [8].

Практична архітектура процесу участі для спортивної інфраструктури може виглядати так. Передінвестиційна фаза: публічне визначення проблеми («чого бракує?»), постановка цілей (інклюзивність, доступність, здоров'я громади), первинна оцінка локацій і транспортної доступності. На цьому етапі доцільно запустити короткі онлайн-опитувальники, інтерактивні мапи і збір ідей через консультаційні портали [6]. Проєктна фаза: паралель запуску процедур ОВД і CEO – відкриття доступу до матеріалів, підготовка «простою мовою» пояснювальних записок, організація змішаних (онлайн/офлайн) слухань



[2, 3]. Закупівельна фаза: вибір моделі закупівлі (наприклад, «проектування-будівництво») з публічними критеріями оцінювання, календарем тендеру та онлайн-трансляціями ключових етапів [7, 8]. Будівництво: відкритий трекер прогресу, фотозвіти, календар перекриття руху, графіки шумових робіт, «гаряча лінія» і чат-бот. Експлуатація: спільне управління простором – електронне бронювання, публічні правила користування, моніторинг завантаження, регулярні опитування користувачів.

Для підвищення якості консультацій орган місцевого самоврядування має заздалегідь визначити карту стейкхолдерів: мешканці прилеглих кварталів; спортивні школи й клуби; вразливі групи (люди з інвалідністю, літні, підлітки); бізнеси довкола; екологічні та транспортні експерти. Кожна група потребує власного формату взаємодії: короткі онлайн-опитування для широкої аудиторії; фокус-групи для тренерів і шкільних адміністрацій; воркшопи з доступності; технічні консультації з мобільності (паркування, велоінфраструктура, громадський транспорт); залучення архітекторів і містопланувальників до «спільного проектування» (co-design). Важливою є «зворотна публічність»: організатор консультацій має показати, які пропозиції враховано, від чого відмовилися і чому.

Цифрові інструменти повинні працювати як екосистема, а не як «розрізнені островці». Це означає, що оголошення консультацій, матеріали ОВД/СЕО, тендерні плани, контракти, дозвільні документи, календар будівельних робіт і звернення мешканців мають бути знайдені за однією «доріжкою користувача» – через міський сайт або тематичну сторінку проекту з посиланнями на відповідні державні системи [5, 8]. Для інклюзивності платформи мають підтримувати мобільний сценарій, читабельні інтерфейси, версії «простою мовою» і можливість офлайн-доступу (інформаційні стенди, модератори у ЦНАП, виїзні прийоми).

Не менш важливою є якість даних: схеми руху на час матчів, шумові карти, навантаження на мережі, прогнози витрати на утримання. Публікація даних у машиночитних форматах дозволяє незалежним аналітикам перевіряти припущення й пропонувати альтернативи (наприклад, зелені дахи, збір дощової води, фотоелектричні панелі, акустичні бар'єри). Тут доречні «міські дані як публічна послуга» – каталоги наборів даних, API та моделі повторного використання.

Щоб уникнути «втоми від консультацій», варто поєднувати швидкі інструменти (експрес-опитування, картки пріоритетів) із глибокими (міські лабораторії, дизайн-чанленджі, студентські конкурси рішень). Для спортивних проектів добре працюють «живі макети» й тимчасові інтервенції: розмітка майбутніх маршрутів, тимчасове облаштування майданчика на вихідні, пілотні зони без авто у дні матчів. Це дозволяє громаді «відчути» проект до його незворотної реалізації.

Система показників успіху консультацій має охоплювати не лише кількість учасників, а й репрезентативність груп, частку пропозицій, що втілені, рівень конфліктів (скарги, судові спори) до й після консультацій, прозорість контрактів (частка договорів з публічними специфікаціями), вартісно-часові показники будівництва, інтенсивність використання об'єкта у різні сезони, інклюзивність доступу (кількість подій для параспорту, безкоштовні слоти для дитячих секцій тощо). На рівні комунікацій важливо закладати «мапу відповідальності»: хто з підрозділів готує матеріали, модерує обговорення, відповідає за врахування пропозицій, інтегрує їх у ТЗ та проектно-кошторисну документацію.

Правові ризики найчастіше виникають через формальний підхід: відсутність належних повідомлень, стислі строки подання зауважень, неповноту оприлюднених матеріалів, поверхове опрацювання екологічних альтернатив, відсутність відповіді на суттєві зауваження. Мінімізувати їх допомагає «матриця відповідності»: чек-лист виконання вимог участі, екологічних процедур, закупівельних нормативів і будівельних регламентів із посиланнями на конкретні норми [1-3, 7]. Узгодженість між консультаціями,

ОВД/СЕО та закупівлями підсилює стійкість рішень у судах і зменшує ризик зупинки проєкту на пізніх етапах.

Нарешті, участь громади – це не лише інструмент «легітимації» вже ухвалених рішень, а спосіб підвищити якість спортивних просторів як соціальної інфраструктури. Добре спроектований процес консультацій підвищує відвідуваність об'єкта поза часом проведення змагань, зменшує витрати на охорону та прибирання через кращу «привласненість простору» мешканцями, а також стимулює локальну економіку (дрібні підприємці, спортивні школи, туризм). Цифрові інструменти роблять цей процес прозорим, доступним і вимірюваним, а правові рамки – передбачуваним та відповідальним для всіх сторін.

Участь громади та публічні консультації у спортінфраструктурі працюють не як формальна «галочка», а як механізм підвищення якості міського простору і довіри до рішень. Коли консультації запускаються з передінвестиційної фази, підкріплюються зрозумілими матеріалами «простою мовою» та прозорими даними, громада отримує реальний вплив на параметри проєкту – від вибору локації й транспортної організації до екологічних стандартів і сценаріїв щоденного використання об'єкта. Це знижує конфліктність, скорочує ризики судових оскаржень і дає економію коштів за рахунок меншої кількості переробок і простоїв.

Цифрові інструменти – консультаційні платформи, ЄДЕССБ, ProZorro, «Громадський бюджет» – повинні діяти як інтегрована екосистема, яка веде мешканця «єдиною дорогою користувача» від ідеї до експлуатації. Їхня цінність максимізується, коли місто синхронізує комунікації, відкриває машинозчитувані дані, підтримує мобільний доступ і забезпечує інклюзивність для вразливих груп. У поєднанні з чіткими правовими рамками та матрицею відповідності вимогам (участь, ОВД/СЕО, закупівлі, будівельні регламенти) це формує передбачуваний і контрольований цикл створення спортивних об'єктів.

Кінцева мета участі – не лише «легітимність», а й публічна цінність: живі, безпечні, інклюзивні спортивні простори, які працюють щодня, а не тільки у дні змагань. Для її досягнення органам місцевого самоврядування варто інституціоналізувати сталі практики: ранні консультації, спільне проєктування з ключовими стейкхолдерами, відкриті дорожні карти, регулярні опитування користувачів та метрики результату, прив'язані до бюджетування. Саме так цифрові інструменти й правові механізми перетворюють громаду з «аудиторії» на співтворця якісної спортінфраструктури.

#### Список літератури

1. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>
3. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
4. Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). URL: <https://e-construction.gov.ua/>
5. E-Consultation – платформа електронної демократії. URL: <https://consult.e-dem.ua/>
6. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
7. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention). United Nations Treaty Collection. URL: [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?chapter=27&mtdsg\\_no=XXVII-13&src=IND](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?chapter=27&mtdsg_no=XXVII-13&src=IND)
8. ProZorro – About the System. URL: <https://prozorro.gov.ua/en/about>

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ: РОЛІ, КОМПЕТЕНЦІЇ, ЛІДЕРСТВО СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ**

**Новосад Роман Володимирович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Цифровізація не є лише технічним оновленням ІКТ-інфраструктури, а насамперед – управлінською зміною високої складності, що вимагає переосмислення цілей державної політики, архітектури послуг, процедур і ролей персоналу. У центрі уваги – сервісне лідерство, компетентності команд, багаторівнева взаємодія та засновані на даних підходи до прийняття рішень [1]. Сервісний підхід у публічному управлінні означає перехід від логіки «внутрішнього регламенту» до логіки «життєвої події» й «вартісного результату» для користувача. Він передбачає орієнтацію на безшовні адміністративні процеси, багатоканальні «front-office» рішення та спрощення «back-office» з урахуванням інтероперабельності реєстрів і даних [2].

Управління змінами в умовах цифрової трансформації має спиратися на чітко визначені ролі. Політичні та вищі адміністративні керівники забезпечують видимий і послідовний патронаж змін; керівники функціональних напрямів виступають власниками продуктів і процесів; кадровий резерв виконує роль агентів змін на рівні підрозділів; аналітики даних і архітектори інтероперабельності формують техніко-методичне підґрунтя інтегрованих державних сервісів. Водночас ключовою залишається «двосистемна» логіка організації, що поєднує ієрархію для стабільності зі спритною мережею ініціатив для інновацій. Компетентності персоналу потребують переформатування у бік міждисциплінарності. До ядра компетентностей належать клієнтоцентричне проєктування послуг, моделювання процесів «as-is/to-be», управління даними та метаданими, кібербезпека й захист персональної інформації, юридичний дизайн нормативних процедур, навички роботи в крос-функціональних командах і фасилітація експериментів. Ці компетентності розкриваються лише за умови системної підтримки керівництва й структурованих підходів до змін, що забезпечують інтеграцію управління проєктами і змінами.

Стратегічні орієнтири визначаються міжнародними стандартами належного цифрового врядування. Рекомендація ОЕСР щодо цифрових урядових стратегій (2014) кристалізує принципи «відкритості за замовчуванням», «керуваності даними», «партнерства з екосистемою інновацій», «здатності до співтворення цінності» та «модульної архітектури», які мають бути інституціалізовані через урядові політики, бюджети та механізми моніторингу результатів [1]. Кістяком сервісного підходу стає інтероперабельність – організаційна, семантична, технічна й правова. Європейський каркас інтероперабельності (EIF, 2017) пропонує набір рекомендацій і блоків, що забезпечують узгоджене проєктування даних, API, реєстрів і процесів та інтегроване надання послуг між установами й юрисдикціями. Для України дотримання цих положень особливо важливе при конструюванні міжреєстрових зв'язків і принципів «раз подані дані – багаторазове використання» [2]. Нормативний вимір цифрової трансформації потребує синхронізації з національним законодавством про адміністративні послуги, яке закладає стандарти доступності, прозорості та якості сервісів, визначає правовий статус центрів надання адміністративних послуг, порядок взаємодії органів влади та вимоги до інформаційних систем. Саме це є рамкою для переведення послуг у цифровий формат і встановлення вимірних показників їх якості [3].

Практика свідчить: трансформаційні програми з високою часткою «людського фактора» потребують окремої дисципліни – управління змінами. Дослідження галузевих найкращих практик акцентує на семи критичних умовах: активний і видимий спонсоринг,

структурована методологія, раннє залучення працівників «першої лінії», регулярні двосторонні комунікації, інтеграція з проєктним управлінням, виділені ресурси на change-функцію та підтримка лінійних менеджерів у роботі з опором [4].

Для державного сектору ці умови конкретизуються у вигляді низки управлінських практик. По-перше, систематизований «road-mapping» змін із чітким поділом відповідальностей і критеріями прийняття рішень. По-друге, управління портфелем цифрових ініціатив із пріоритизацією «ефект-витрати-ризиків», тестуванням мінімально життєздатних сервісів і короткими ітераціями. По-третє, комунікаційний контур, який забезпечує прозорість намірів і зворотний зв'язок із користувачами, а також адресну підтримку груп, яких зміни торкаються найбільше. По-четверте, правове «обрамлення» змін через своєчасні регуляторні акти, що дозволяють експерименти, пілоти та пісочниці – з одночасним забезпеченням захисту прав, інформаційної безпеки та приватності. По-п'яте, стандартизація даних і процесів – каталогізація реєстрів, узгодження довідників і форматів, визначення єдиного джерела істини для кожного ключового атрибуту. По-шосте, система вимірювання результатів: від операційних показників (час, вартість, зручність послуг) до результатів публічної цінності (довіра, включеність, економія для суспільства).

Лідерство сервісного підходу вимагає від керівників не лише стратегічного бачення, а й готовності делегувати повноваження крос-функціональним командам, знімати структурні бар'єри, усувати «синдром відомчого паркану», а також демонструвати «видиму участь» у змінах – особисто комунікувати сенс і цінність трансформації, підтримувати пілоти й публічно визнавати уроки помилок. Такий стиль лідерства знижує опір, підвищує мотивацію та пришвидшує впровадження рішень [4, 5].

Окремою умовою успіху є вирівнювання правової та організаційної інтегрованості. Це включає розроблення шаблонів угод про обмін даними між розпорядниками, визначення правових підстав для повторного використання даних, ризик-орієнтовані моделі доступу, а також механізми аудиту і підзвітності. Орієнтиром слугує підхід EIF до правової інтегрованості – завчасне усунення колізій і прогалин, що перешкоджають енд-ту-енд послугам [2]. В українському контексті цифрова трансформація спирається на модернізацію адміністративних послуг, зростання спроможності ЦНАПів, розвиток реєстрової взаємодії та розгортання електронної ідентифікації. Законодавча рамка про адміністративні послуги створює базові гарантії доступності й прозорості, що мають бути логічно продовжені у вигляді цифрових дизайн-стандартів, відкритих API, реєстрової консолідації та звичних для користувача сервісних маршрутів [3].

Кадрова політика для підтримки змін включає побудову «піраміди компетентностей»: базові цифрові навички для всіх службовців; інструментальні компетентності для продуктивних команд (дизайн-мислення, сервіс-дизайн, бізнес-аналіз, agile-техніки, управління вимогами); експертні компетентності для архітекторів, інженерів даних, фахівців з безпеки та юристів із цифрового права; лідерські компетентності для керівників змін. Важливо передбачити механізми безперервного навчання, внутрішніх спільнот практики й сертифікації. Комунікаційна стратегія змін має розвінчувати непорозуміння, пояснювати «чому» і «що це означає для мене», а також пропонувати «шляхи входу» до нових процесів і систем. Практика показує, що набір простих і послідовних повідомлень, доповнених «storytelling» реальних кейсів і зручними інструкціями, суттєво скорочує криву опору. У цифрових проєктах бажано підтримувати відкриту дорожню карту, публічні демо-сесії та канали зворотного зв'язку.

Стійкість трансформації залежить від інституціоналізації: закріплення принципів цифрового уряду у стратегічних документах; створення функції урядової архітектури та офісу даних; впровадження референтних моделей процесів і метаданих; формування каталогу державних API; запровадження показників ефективності, прив'язаних до бюджетування та публічної підзвітності.

Зміни мають бути інклюзивними: цифрові послуги повинні залишатися доступними для груп із низькою цифровою грамотністю, людей з інвалідністю та мешканців віддалених

громад. Сервісне лідерство передбачає просторі точки доступу, змішану модель каналів, простоту мови й «plain-language» підходи в нормативних текстах. Окремо варто розвивати механізми «проху-доступу» через уповноважених осіб і соціальних працівників із належними гарантіями приватності. Вимірювання прогресу не може обмежуватись кількістю цифрових послуг. Потрібні метрики часу та вартості проходження життєвих подій («народження дитини», «розпочати бізнес», «будівництво об'єкта»), рівень довіри, частка проактивних сервісів «без заяви», інтеперабельність реєстрів, повторне використання даних, кількість відмов від дублюючих довідок і паперових довідок. Важливим індикатором зрілості є здатність адміністраторів оперативно змінювати правила бізнес-процесів без глибоких програмних переробок.

Нарешті, управління ризиками має передбачати безпеку за замовчуванням, приватність за замовчуванням, сценарне планування безперервності надання послуг та кібервитривалість критичних реєстрів. Дорожні карти мають містити «kill-criteria» для ініціатив, що не дають очікуваної публічної цінності, та механізми перерозподілу ресурсів на більш ефективні продукти. Таким чином, управління змінами і цифрова трансформація органів влади – це не одиничні ІТ-проекти, а довгострокова зміна операційної моделі держави, яка потребує сервісного лідерства, системи компетентностей, інтеперабельності та нормативного узгодження. Методична опора на міжнародні рамки та емпіричні «best practices» зменшує невизначеність, а людський сервісний стиль керівництва перетворює технологічні інвестиції на реальну публічну цінність для громадян і бізнесу.

#### Список літератури

1. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. 15 July 2014. Paris: OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>
2. European Commission. European Interoperability Framework – Implementation Strategy: Communication COM(2017) 134 final. Brussels, 23.03.2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0134>
3. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
4. Prosci. Best Practices in Change Management: 11th ed. (Benchmarking Report). Fort Collins, CO: Prosci, 2019. URL: [https://books.google.com/books/about/Best\\_Practices\\_in\\_Change\\_Management\\_11th.html?id=TR27zQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Best_Practices_in_Change_Management_11th.html?id=TR27zQEACAAJ)
5. Kotter J. Accelerate! Harvard Business Review. November 2012. URL: [https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2017/06/OFFICIAL\\_-\\_Accelerate-HBR-Nov\\_2012\\_print-1.pdf](https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2017/06/OFFICIAL_-_Accelerate-HBR-Nov_2012_print-1.pdf)

## **МІЖНАРОДНО-ПРАВОВА БАЗА ТА СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ВИПРАВНИМИ УСТАНОВАМИ ПІД ЧАС ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

**Поступна Олена Вікторівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Соломка Микола Андрійович**

здобувач вищої освіти другого (магістерського)  
рівня

Навчально-науковий юридичний інститут  
Державний університет економіки і технологій  
м. Кривий Ріг, Україна

Збройні конфлікти, що супроводжуються бойовими діями, масовим переміщенням населення та руйнуванням інфраструктури, створюють значні виклики для функціонування державних інституцій, зокрема для системи виконання кримінальних покарань. Vipравні установи, опиняючись в зоні конфлікту, стають вкрай вразливими об'єктами. Відсутність чітких механізмів управління, недостатня правова база та невідповідність міжнародним стандартам створюють реальну загрозу для життя та здоров'я ув'язнених, персоналу установ та безпеки всього суспільства.

На жаль, на сучасному етапі міжнародно-правова база, що регулює управління виправними установами під час збройних конфліктів, є фрагментованою і не містить універсальних, деталізованих стандартів. Незважаючи на існування Женевських конвенцій, Мінімальних стандартних правил ООН для поводження з в'язнями (Мінімальні стандартні правила ООН поводження з в'язнями), їх застосування в умовах гібридних воєн і внутрішніх збройних конфліктів стикається з серйозними труднощами, що призводить до численних порушень прав людини, таких як: масові втечі ув'язнених, що становить загрозу громадській безпеці; недостатнє забезпечення потреб ув'язнених (їжею, водою, медикаментами); насильство та катування (відсутність контролю з боку держави сприяє порушенням прав людини); руйнування інфраструктури, що унеможливорює подальше утримання засуджених.

Таким чином, проблема полягає в недостатній розробленості та адаптованості існуючих міжнародних стандартів до сучасних умов збройних конфліктів, а також у відсутності єдиного універсального механізму їх імплементації. Це створює правовий вакуум та не дозволяє ефективно захистити права осіб, які знаходяться під контролем держави, що, у свою чергу, ставить під сумнів дотримання принципів гуманізму та верховенства права. Вирішення цієї проблеми вимагає глибокого аналізу чинних норм міжнародного права, вивчення досвіду інших країн та розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення міжнародних стандартів і механізмів їх застосування.

Слід зазначити, що міжнародно-правова база для управління виправними установами під час збройних конфліктів є багатокомпонентною та базується на кількох ключових джерелах. Норми міжнародного гуманітарного права (далі – МГП) та міжнародного права прав людини (далі – МППЛ) слугують основою для забезпечення гуманного поводження з особами, позбавленими волі.

Основоположними документами сучасного МГП є Женевські конвенції 1949 року [4], які безпосередньо регулюють поводження з різними категоріями осіб під час збройних конфліктів. Третя Женевська конвенція встановлює деталізовані правила поводження з військовополоненими. Вона чітко визначає, що військовополонені не можуть утримуватися в звичайних пенітенціарних установах. Дана конвенція регулює їхнє розміщення, забезпечення харчуванням, водою, одягом, а також медичним обслуговуванням. Документ

також встановлює норми щодо трудової діяльності військовополонених та їхніх прав на зв'язок із зовнішнім світом.

Четверта Женевська конвенція захищає цивільне населення на окупованих територіях [1]. Особливу увагу вона приділяє інтернованим особам, які не є військовополоненими, але їхнє утримання є необхідним з міркувань безпеки. Конвенція встановлює, що такі особи не можуть утримуватися довільно, а умови їхнього тримання повинні відповідати стандартам таборів для військовополонених.

Мінімальні стандартні правила ООН поводження з в'язнями (так звані Правила Нельсона Мандели) [3] є універсальним еталоном гуманного поводження з усіма особами, позбавленими волі, незалежно від статусу конфлікту. Хоча ці правила не мають статусу юридично обов'язкового договору, вони є авторитетним джерелом, що відображає міжнародні норми та найкращі практики. Вони деталізують вимоги до умов утримання, включаючи мінімальну площу камер, якість харчування, медичну допомогу, гігієну, доступ до фізичних вправ та право на зв'язок з родиною. Застосування цих правил під час збройного конфлікту є надзвичайно важливим для забезпечення гідності та запобігання катуванням.

Міжнародний пакт про громадянські та політичні права є ще одним фундаментальним джерелом. Стаття 10 прямо зазначає, що «всі особи, позбавлені волі, мають право на гуманне поводження і поважання гідності, властивої людській особі» [2]. Це положення залишається чинним і під час збройного конфлікту, якщо держава не зробила офіційних відступів від його положень. Пакт гарантує, що фундаментальні права ув'язнених не можуть бути призупинені навіть в умовах воєнного стану, і є важливою основою для забезпечення їхнього захисту.

Додатковими джерелами міжнародно-правової бази є рекомендації та рішення міжнародних органів, таких як Комітет ООН проти катувань та Європейський комітет із запобігання катуванням. Ці органи шляхом моніторингу, звітів та рекомендацій сприяють підвищенню стандартів поводження з ув'язненими та розробляють найкращі практики, які можуть застосовуватися і в умовах збройних конфліктів. Їхні висновки є важливим орієнтиром для держав у розробці національного законодавства.

В умовах збройного конфлікту управління виправними установами потребує дотримання спеціальних стандартів, які виходять за межі звичних процедур і покликані забезпечити захист прав та безпеку осіб, позбавлених волі.

Згідно з нормами МГП, держава, яка утримує осіб, позбавлених волі, несе повну відповідальність за їхній захист від будь-яких форм насильства, погроз, актів помсти, а також, і особливо, від катувань та інших жорстоких, нелюдських або таких, що принижують гідність, видів поводження. Цей обов'язок є абсолютним і не може бути призупинений навіть в умовах воєнного стану.

У разі наближення лінії фронту, коли існує реальна загроза для життя ув'язнених, персонал виправних установ зобов'язаний провести їх евакуацію до безпечних місць. Процес евакуації повинен здійснюватися з дотриманням найвищих гуманних стандартів, без завдання шкоди життю чи здоров'ю засуджених. Всі заходи мають бути ретельно сплановані, щоб запобігти масовим втечам та пов'язаним з ними ризикам для громадської безпеки.

Одним з ключових принципів є заборона використання виправних установ у військових цілях. Неприпустимо перетворювати тюрми на військові об'єкти, казарми для військовослужбовців або місця зберігання зброї, оскільки це робить їх легітимною мішенню для атак збройних сил противника і ставить під загрозу життя ув'язнених та персоналу.

Крім аспектів безпеки та захисту, управління виправними установами під час збройного конфлікту передбачає також суворе дотримання стандартів умов утримання. Ці стандарти покликані мінімізувати фізичні та психологічні страждання осіб, позбавлених волі.

Одним з ключових елементів гуманного поводження є належне медичне обслуговування. Особи, позбавлені волі, мають право на доступ до необхідної медичної допомоги, що охоплює не лише лікування наявних захворювань, а й надання медикаментів, спеціалізованої допомоги та психологічної підтримки. Відповідно до норм МГП, медичний персонал виправних установ і медична інфраструктура повинні бути захищені як некомбатанти, що забезпечує безперервність надання допомоги.

Крім того, адміністрація виправних установ, незважаючи на умови збройного конфлікту, зобов'язана забезпечити ув'язнених достатньою кількістю їжі та питної води, що відповідає мінімальним фізіологічним потребам. Не менш важливим є забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов для запобігання поширенню інфекційних захворювань і підтримки здоров'я.

Також, навіть в умовах конфлікту, особам, позбавленим волі, необхідно надавати можливість підтримувати зв'язок із родичами, за винятком обґрунтованих військових обмежень. Це право є надзвичайно важливим для підтримки психологічного стану ув'язнених та їхньої успішної соціальної реінтеграції після завершення конфлікту.

Крім стандартів умов утримання, важливу роль у забезпеченні прав осіб, позбавлених волі під час збройних конфліктів, відіграє взаємодія з міжнародними організаціями. Ці інституції забезпечують зовнішній моніторинг та надають необхідну гуманітарну допомогу.

Міжнародний комітет Червоного Хреста відіграє надзвичайно важливу роль у моніторингу дотримання прав ув'язнених. Згідно з Женевськими конвенціями, Міжнародний комітет Червоного Хреста має право відвідувати місця позбавлення волі та конфіденційно спілкуватися з в'язнями без присутності адміністрації. Дана можливість забезпечує об'єктивну оцінку умов утримання та ставлення до осіб, позбавлених волі. Крім того, Міжнародний комітет Червоного Хреста допомагає у відновленні зв'язку між ув'язненими та їхніми родинами. Держави, що є сторонами конфлікту, зобов'язані надавати Міжнародному комітету Червоного Хреста доступ до виправних установ.

Окрім Міжнародного комітету Червоного Хреста, відповідні норми міжнародного права дозволяють доступ до місць утримання й іншим незалежним гуманітарним організаціям. Їхня діяльність є важливою для моніторингу, надання допомоги та документування можливих порушень. Це створює додатковий рівень захисту прав ув'язнених та сприяє підвищенню прозорості в управлінні пенітенціарними установами під час збройних конфліктів.

Отже, міжнародно-правова база та стандарти управління виправними установами під час збройних конфліктів формують комплексну, хоча й багатокомпонентну систему захисту прав осіб, позбавлених волі. Основними джерелами є МГП, закріплене в Женевських конвенціях та додаткових протоколах, а також МППЛ, зокрема Правила Мандели та Міжнародний пакт про громадянські та політичні права. Документи встановлюють суворі стандарти щодо безпеки, умов утримання та взаємодії з міжнародними організаціями, які є обов'язковими для дотримання державами. Вони слугують основою для забезпечення гуманного ставлення до ув'язнених, запобігання катуванням та захисту їхніх прав навіть в умовах війни.

Попри наявність міжнародних стандартів, Україна стикається з низкою серйозних проблем у сфері управління виправними установами під час збройного конфлікту, зокрема щодо евакуації та безпеки; дотримання стандартів у тимчасово окупованих установах; катування та нелюдське поводження; проблема імплементації. Таким чином, для України, що перебуває в стані повномасштабної війни, надзвичайно важливим є не лише дотримання існуючих міжнародних норм, але й їх адаптація та деталізація на національному рівні для ефективного вирішення викликів, пов'язаних з управлінням пенітенціарною системою в умовах збройного конфлікту.



### Список літератури

1. Женеvська конвенція про захист цивільного населення під час війни: Конвенція від 12 серпня 1949 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_154#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text)
2. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права : прийнято Генеральною Асамблеєю ООН 16 грудня 1966 р. Док. ООН A/RES/2200 A (XXI). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_154#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text)
3. Мінімальні стандартні правила ООН поводження з в'язнями. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text)
4. Основні положення Женевських конвенцій та додаткових протоколів до них. Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Київ: МКЧХ, 2023. 88 с.

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВETERАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

**Поступна Олена Вікторівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Шоль Євгеній Олексійович**

здобувач вищої освіти другого (магістерського)  
рівня

Навчально-науковий юридичний інститут

Державний університет економіки і технологій

м. Кривий Ріг, Україна

Україна, відстоюючи свій суверенітет та територіальну цілісність, зіткнулася з проблемою соціальної адаптації та реінтеграції великої кількості військовослужбовців, які повертаються до мирного життя. Ці особи, маючи унікальний досвід, лідерські якості та високу мотивацію, часто стикаються зі значними труднощами на ринку праці. Започаткування власної справи – ветеранське підприємництво – може стати ефективним механізмом їхньої реінтеграції, який забезпечує не лише фінансову незалежність, а й почуття гідності, самореалізації та повноцінної участі в економічному житті країни. Проте, успішна реалізація потенціалу військових ветеранів залежить від наявності чіткої, сприятливої та комплексної системи нормативно-правового регулювання.

Нормативно-правове регулювання у сфері ветеранської політики в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих актів, що забезпечують соціальний захист та економічну реінтеграцію ветеранів, зокрема через сприяння підприємницькій діяльності.

Базовим документом у цій сфері є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [5]. Даний акт визначає правовий статус ветеранів та встановлює низку соціальних гарантій, які можуть бути імplementовані в контексті їхньої підприємницької діяльності. Наприклад, він слугує підставою для надання певних пільг, у тому числі податкових, якщо такі передбачені спеціальним законодавством.

Правову основу для підтримки та розвитку ветеранського підприємництва також формують закони України «Про зайнятість населення» [3] та «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [4]. Так, Закон України «Про зайнятість населення» передбачає реалізацію державних програм, спрямованих на стимулювання зайнятості, зокрема через надання фінансової підтримки (грантів) для започаткування власної справи, що є актуальним для ветеранів. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [4] визначає принципи та механізми реалізації державних соціальних гарантій, які, поширюючись на ветеранів, створюють умови для їхньої самореалізації, у тому числі в економічній сфері.

Фінансові та податкові механізми підтримки ветеранського бізнесу регулюються спеціалізованими кодексами України. Зокрема, Бюджетний кодекс України [1] встановлює механізми фінансування державних програм підтримки малого та середнього підприємництва, включаючи цільові програми для ветеранів. У свою чергу, Податковий кодекс України [2] є ключовим інструментом, що визначає можливості для отримання ветеранами податкових пільг, які є важливим стимулом для зниження фінансового навантаження на початкових етапах розвитку бізнесу.

Таким чином, комплексна правова база створює передумови для підтримки ветеранського підприємництва. Проте, попри усвідомлення важливості підтримки ветеранів-підприємців, існуюче нормативно-правове поле в Україні є недосконалим. Проблема полягає в тому, що чинні акти часто не містять конкретних, спеціалізованих норм, спрямованих саме на ветеранів. Це призводить до фрагментації законодавчого поля та ускладнює отримання адресної допомоги.

Відсутність цілісної, скоординованої системи регулювання та підтримки ветеранського підприємництва в Україні дійсно створює значні перешкоди для економічної реінтеграції ветеранів.

В першу чергу, проблема полягає у фрагментарності законодавства. Норми, що стосуються ветеранського підприємництва, розпорошені по різних законодавчих актах, а не об'єднані в єдиний комплексний документ. Це ускладнює їх застосування, моніторинг та отримання повної інформації ветеранам.

Крім того, спостерігається несистемність фінансових інструментів. Хоча існують окремі державні програми, гранти та пільги, механізми їх надання не завжди є прозорими та ефективними. Часто ветерани не мають достатньої інформації про ці можливості або стикаються з бюрократичними перепонами, що унеможлиблює доступ до фінансової підтримки.

Також, значною перешкодою є відсутність спеціалізованих інституцій. Немає чітко визначеного державного органу, відповідального за комплексну підтримку та супровід ветеранського бізнесу, що призводить до розмиття відповідальності між різними відомствами та знижує ефективність реалізації програм.

На додаток, податкова політика щодо ветеранського підприємництва є незбалансованою. Існуючі податкові пільги часто є незначними або не враховують специфіку бізнесу на старті, що не стимулює його розвиток і не сприяє зниженню фінансового навантаження на початковому етапі.

Таким чином, недостатня ефективність та несистемність нормативно-правового регулювання створюють значні перешкоди для реалізації потенціалу ветеранів як рушійної сили економічного відновлення країни. Розв'язання цієї проблеми потребує не лише глибокого аналізу існуючого законодавства, але й розробки конкретних пропозицій щодо його вдосконалення, спрямованого на створення єдиної та прозорої системи підтримки ветеранського бізнесу.

Хотілось би наголосити на існуванні ще однієї суттєвої проблеми з правовим забезпеченням захисту прав ветеранів у контексті підприємницької діяльності. Дана проблема має дві ключові складові. По-перше, спостерігається низька правова обізнаність. Ветерани часто не володіють достатньою інформацією про свої права та можливості, передбачені чинним законодавством. Ця прогалина виникає через відсутність чітких правових норм, які б зобов'язували державу забезпечувати систематичне та широке інформування про державні програми, гранти та податкові преференції для ветеранів-підприємців.

По-друге, значні складнощі виникають у вирішенні спорів. Механізми захисту прав ветеранів-підприємців у разі конфліктів з державними органами або бізнес-партнерами є загальними і не враховують специфіку їхнього статусу, що створює додаткові бар'єри та ризики для ветеранів, які наважуються започаткувати власну справу, оскільки вони не можуть розраховувати на спеціалізовану правову підтримку.

В цілому, ці дві проблеми сукупно формують несприятливе правове середовище, яке перешкоджає повноцінному розвитку ветеранського підприємництва та обмежує його потенціал.

Отже, розширення пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання ветеранського підприємництва вимагає комплексного підходу та глибокої систематизації.

Ефективне вдосконалення нормативно-правової бази починається із систематизації законодавства. Наріжною пропозицією є ухвалення єдиного комплексного Закону України «Про підтримку ветеранського підприємництва», який має консолідувати розпорошені норми та чітко визначити правовий статус ветерана-підприємця, окреслити його права, обов'язки, а також встановити вичерпний перелік видів державної підтримки, включаючи фінансові, консультаційні та освітні програми. Такий підхід дозволить забезпечити прозорість та уніфікованість застосування правових норм, усуваючи існуючу фрагментарність і плутанину.

Логічним доповненням до законодавчих змін є інституціоналізація підтримки. На сьогодні є надзвичайно важливим створення спеціалізованої державної інституції, наприклад, Єдиного центру підтримки ветеранів-підприємців на базі Міністерства у справах ветеранів України. Цей центр повинен виконувати координаційну функцію, забезпечуючи взаємодію між ветеранами, державними органами та бізнес-спільнотою. Його функціонал має включати не лише надання інформаційної та консультаційної допомоги, а й організацію менторських програм, освітніх курсів та платформ для нетворкінгу, що сприятиме обміну досвідом та налагодженню партнерських зв'язків.

Для стимулювання розвитку ветеранського бізнесу також необхідно розробити систему диференційованих фінансових інструментів, що, у свою чергу, передбачає не лише створення спеціалізованого Державного фонду підтримки ветеранського бізнесу, а й розробку чітких, об'єктивних критеріїв для доступу до його ресурсів. Окрім грантових програм, таких як «Ветеранський стартап», що фінансуватимуть реалізацію перспективних бізнес-проектів, доцільно запровадити програми мікрокредитування під пільговий відсоток або з державною компенсацією частини відсоткової ставки. Це надасть ветеранам доступ до початкового капіталу без надмірного фінансового навантаження.

Податкова політика також потребує суттєвих змін. Запровадження спрощеної та преференційної системи оподаткування є ключовим важелем стимулювання. Пропонуємо запровадити надання «податкових канікул» на перші 2-3 роки діяльності, що дозволить ветеранам спрямувати більшість прибутку на розвиток бізнесу, зміцнення матеріально-технічної бази та наймання персоналу. Додатковим стимулом може стати зменшення ставки єдиного податку або податку на прибуток, а також компенсація частини єдиного соціального внеску. Такий підхід забезпечить сприятливий податковий клімат, що є важливим фактором для стартапів.

Для подолання проблеми низької правової обізнаності необхідно на законодавчому рівні зобов'язати державні органи (зокрема, Міністерство у справах ветеранів України) забезпечувати систематичне інформування. Це може бути реалізовано через створення єдиного інформаційного порталу, проведення регулярних освітніх та консультаційних заходів, створення мережі «єдиних вікон» та ін.

Для подолання складнощів у вирішенні спорів та захисті прав ветеранів-підприємців необхідно, наприклад, внести зміни до Закону України «Про безоплатну правову допомогу», передбачивши надання адвокатського супроводу ветеранам у судових справах, пов'язаних з їхнім підприємництвом (наприклад, суперечки з податковими органами, партнерами та ін.).

Загалом, впровадження цих заходів сприятиме не лише успішній реінтеграції ветеранів, але й перетворить їхній підприємницький потенціал на рушійну силу для економічного зростання та відновлення країни.

Отже, нормативно-правове регулювання ветеранського підприємництва є основою для успішної реінтеграції ветеранів. Воно має бути не просто набором законів, а дієвим інструментом, що забезпечує реальну, а не декларативну, підтримку. Від якості цього регулювання безпосередньо залежить не лише добробут ветеранів, але й економічна стійкість та соціальна стабільність українського суспільства.

#### **Список літератури**

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
3. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>
4. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
5. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

### **СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА СТІЙКІСТЬ**

**Ровинська Катерина Ігорівна**

к.держ.упр., доцент,

професорка кафедри публічної служби та права

Національного університету «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, призвела до введення воєнного стану на всій території держави. Це значно вплинуло на функціонування національної системи охорони здоров'я, поставивши перед нею нові виклики щодо забезпечення доступності, якості та безперервності медичних послуг. У цих умовах особливу роль відіграють правові засади, які регулюють діяльність медичних установ, права медичних працівників та пацієнтів, а також механізми фінансування та організації медичної допомоги.

Хоча Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [1] передбачає можливість встановлення обмежень конституційних прав і свобод, він чітко встановлює, що право на охорону здоров'я і медичну допомогу, гарантоване статтею 49 Конституції, не підлягає обмеженням навіть в умовах воєнного стану.

Це означає, що доступ до медичних послуг, незалежно від географічного місця перебування особи, статусу чи мобільності, має бути збережений відповідно до законів та міжнародних зобов'язань України.

Охорона здоров'я, як одна з ключових галузей гуманітарної сфери, є прямо залежною від економічного, соціального благополуччя та політичної сталості країни, і разом з тим залишається вразливою до надзвичайних подій та суспільно-політичних явищ, які негативно впливають на здоров'я населення та можливість організації надання медичної допомоги, таких як війни чи збройні конфлікти.

Здоров'я населення є не лише показником сучасного соціально-економічного стану країни, а і запорукою її розвитку завдяки зростанню можливостей для реалізації індивідуального потенціалу громадян внаслідок збільшення тривалості і якості життя. Захист та заохочення материнства, охорона здоров'я матерів та дітей гарантовані державою, необхідні для відтворення населення та відновлення людського потенціалу всієї країни.

Створення умов для ефективних і доступних медичних послуг та медичного обслуговування населення є конституційним обов'язком держави, а збереження, охорона та зміцнення здоров'я та благополуччя громадян – одним із ключових завдань та пріоритетів. Розв'язання проблем здоров'я населення є обов'язком не лише сектору охорони здоров'я - це потребує консолідації зусиль суспільства та лідерства Кабінету Міністрів України на національному, регіональному та місцевому рівні [2].

Система охорони здоров'я виконує ключову функцію забезпечення життєстійкості держави в умовах повномасштабної війни, оскільки інтегрує медичну, соціальну, логістичну та управлінську складові, необхідні для збереження людського капіталу та забезпечення неперервності базових суспільних процесів. Військові дії радикально трансформують вимоги до медичної інфраструктури, яка має бути не лише функціонально гнучкою, а й здатною до оперативної мобілізації ресурсів, протидії епідемічним загрозам та ефективної координації з військово-цивільними структурами (Державна стратегія розвитку охорони здоров'я України на період до 2030 р., 2025; Закон України «Про правовий режим воєнного стану», 2015).

Поряд із безпосереднім медичним забезпеченням військовослужбовців та цивільного населення, система охорони здоров'я виступає опорою соціальної згуртованості, зменшуючи панічні настрої та стабілізуючи функціонування секторів безпеки, освіти та економіки. Стратегічна роль охорони здоров'я у таких умовах охоплює багатоаспектні впливи на стійкість держави, які можна узагальнити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1 – Фактори, що впливають на подолання кризових ситуацій у сфері охорони здоров'я під час війни

| Стратегічний аспект                                 | Основні функції системи охорони здоров'я                                                                                            | Значення для підтримання стійкості держави                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Медичне забезпечення обороноздатності               | Надання невідкладної допомоги військовим і цивільним, медична евакуація, реабілітація, психосоціальна підтримка                     | Збереження бойового потенціалу, мінімізація втрат, підтримка фізичного та морального стану населення   |
| Гнучкість і відновлення медичної інфраструктури     | Розгортання мобільних госпіталів, відновлення зруйнованих закладів, застосування телемедицини та резервних каналів доставки ліків   | Забезпечення безперервного доступу до медичних послуг навіть у зонах активних бойових дій              |
| Запобігання медико-біологічним загрозам             | Моніторинг інфекцій, контроль епідеміологічної ситуації серед переміщених осіб, формування резервів медикаментів та засобів захисту | Зменшення ризику масових спалахів хвороб, стабілізація епідеміологічної ситуації                       |
| Координація із силовими та міжнародними структурами | Інтеграція з військовими медичними службами, ДСНС, міжнародними гуманітарними місіями                                               | Підвищення ефективності реагування, раціональний розподіл медичних та фінансових ресурсів              |
| Формування довіри та згуртованості населення        | Надання безкоштовної допомоги, підтримка вразливих категорій, інформування громадськості про стан системи                           | Зміцнення легітимності влади, зниження соціальної напруги, стабілізація внутрішнього середовища країни |

Джерело: узагальнено автором за даними [1-9]

У реальних умовах війни стратегічна роль системи охорони здоров'я проявляється не лише через забезпечення лікувального процесу, а й у виконанні критичних функцій, що визначають здатність держави протистояти системним загрозам. Практична реалізація зазначених аспектів базується на поєднанні державного управління, міжсекторальної взаємодії та міжнародної підтримки, що дозволяє забезпечувати безперервність медичної допомоги навіть у регіонах із високим рівнем небезпеки.

Так, для медичного забезпечення обороноздатності активно розвивається система військово-цивільного медичного партнерства. У прифронтових регіонах створюються стабілізаційні пункти, що діють у межах маршрутів медичної евакуації та дозволяють надавати невідкладну допомогу безпосередньо біля зони бойових дій. Наприклад, у Донецькій та Харківській областях у 2023–2024 рр. такі пункти функціонували у форматі мобільних госпіталів, розгорнутих у спортивних залах та будівлях колишніх шкіл, із забезпеченням електроживлення від автономних генераторів. Це дало змогу скоротити «золоту годину» між отриманням поранення та наданням кваліфікованої допомоги, що є критичним фактором виживання [3].

Мобільні медичні бригади здійснюють виїзди у населені пункти з порушеною інфраструктурою або в райони із високим ризиком обстрілів. У Херсонській області після деокупації частини територій у 2023 році такі бригади обслуговували понад 200 населених пунктів, надаючи первинну допомогу, проводячи діагностику, забезпечуючи вакцинацію та здійснюючи евакуацію тяжкохворих до лікарень Миколаєва та Одеси. Діяльність мобільних бригад координувалася Міністерством охорони здоров'я України, місцевими органами влади та міжнародними партнерами, зокрема ВООЗ і Червоним Хрестом, що дозволяло забезпечувати їх медикаментами, транспортом і засобами захисту [4].

У багатьох випадках до порятунку життів залучаються волонтерські організації, діяльність яких інтегрується в державну систему медичного реагування. Наприклад, волонтери «Медичного корпусу» та «Першого добровольчого мобільного шпиталю ім. М. Пирогова» у співпраці з військово-цивільними адміністраціями забезпечують транспортування поранених, постачання ліків та обладнання. Їхня діяльність узгоджується із законодавством України та міжнародними гуманітарними стандартами, зокрема Женевськими конвенціями (1949) та Додатковими протоколами (1977), що вимагають надання допомоги пораненим без дискримінації та у найкоротші терміни [5].

Гнучкість і здатність до відновлення медичної інфраструктури забезпечуються комплексом заходів, що включають переоснащення обласних лікарень, які виконують роль опорних центрів, розгортання модульних госпіталів, резервне енергозабезпечення та використання альтернативних каналів зв'язку. У 2022 - 2023 рр. за підтримки міжнародних донорів, зокрема USAID та UNICEF, було встановлено понад 50 модульних медичних пунктів у зруйнованих регіонах, зокрема у Сумській і Чернігівській областях. Це дозволило відновити надання медичних послуг у регіонах, де стаціонарні заклади були зруйновані або серйозно пошкоджені [6].

Впровадження телемедичних консультацій стало ще одним інноваційним рішенням. У Запорізькій області, де існують проблеми з доступом до спеціалізованої допомоги через бойові дії, телемедицина забезпечила понад 10 тисяч консультацій протягом 2023 року. Це дозволило пацієнтам отримувати дистанційні консультації від вузькопрофільних лікарів з інших регіонів, а також забезпечувало обмін медичною інформацією через систему eHealth, яка зберігає медичну документацію в електронному форматі та гарантує її доступність незалежно від місця перебування пацієнта [7].

У сфері запобігання медико-біологічним загрозам система охорони здоров'я демонструє високий рівень адаптивності. Пункти вакцинації розгортаються у місцях масового скупчення внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Так, у Львівській області влітку 2023 року мобільні пункти проводили щеплення проти кору, дифтерії та COVID-19 у центрах для ВПО, що дозволяло запобігти масовим спалахам інфекційних захворювань. Крім того, Міністерство охорони здоров'я за підтримки ВООЗ створило стратегічні запаси

ліків та вакцин, які розміщуються у різних регіонах, щоб забезпечити оперативне реагування на біологічні загрози [8].

Координація з військовими, рятувальними та міжнародними структурами дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів і підвищити ефективність медичного реагування. Наприклад, спільні навчання Державної служби з надзвичайних ситуацій, Збройних Сил України та представників ВООЗ у 2024 році відпрацьовували механізми медичної евакуації та реагування на хімічні й біологічні загрози. Це підвищує рівень готовності медичних служб до кризових подій та інтегрує національну систему охорони здоров'я у міжнародні стандарти реагування [9].

Таким чином, система охорони здоров'я в умовах війни виконує не лише безпосередню медичну функцію, а й стає ключовим елементом державної стійкості, забезпечуючи збереження людського капіталу, стабілізацію соціальних процесів та підтримку легітимності державних інститутів.

#### **Список літератури**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
2. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Звіт про функціонування стабілізаційних пунктів у прифронтових регіонах у 2023–2024 рр. Київ: МОЗ, 2024. 56 с.
4. World Health Organization. Health Emergency Preparedness and Response Framework. Geneva: WHO, 2023. 85 p.
5. Geneva Conventions of 12 August 1949. Additional Protocols I and II, 1977. Geneva: ICRC, 2010. 236 p.
6. USAID. Ukraine Health Resilience Project Annual Report 2023. – Washington: USAID, 2023. 92 p.
7. Про затвердження «Порядку функціонування системи eHealth»: Постанова Кабінет Міністрів України. від 25.04.2018 № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/411-2018-%D0%BF>
8. Міністерство охорони здоров'я України. Звіт про вакцинацію внутрішньо переміщених осіб у 2023 році. Київ: МОЗ, 2023. 34 с.
9. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Звіт про спільні навчання з медичної евакуації у 2024 році. Київ: ДСНС, 2024. 27 с.

### **ОРГАНИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТІЙКОСТІ ГРОМАД: УРОКИ ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Савицький Андрій Якович**

доктор філософії в галузі права,

докторант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах запровадження воєнного стану в Україні органи самоорганізації населення (ОСН) набули нового функціонального значення у системі публічного адміністрування. Воєнний стан, як особливий правовий режим, запроваджений відповідно до Закону України від 12.05.2015 № 389-VIII, передбачає надання органам державної влади та місцевого самоврядування розширених повноважень для забезпечення обороноздатності, територіальної цілісності та захисту населення, поряд із тим вводячи тимчасові обмеження низки конституційних прав громадян [1]. В таких умовах особливу роль відіграють ОСН як форма безпосередньої участі мешканців у вирішенні локальних проблем, що дозволяє

оперативно реагувати на виклики, координувати дії з військово-цивільними адміністраціями та забезпечувати життєдіяльність громад.

Основними напрямками діяльності органів самоорганізації населення в умовах воєнного стану є сприяння локальній мобілізації ресурсів, участь у заходах з евакуації населення, організація інформування громадян, а також допомога у забезпеченні громадського порядку та координації гуманітарних ініціатив. Саме ці функції реалізуються шляхом активної взаємодії ОСН із військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування (ОМС) та іншими суб'єктами публічної влади [2].

З огляду на виклики воєнного часу, в діяльності ОСН виділяються кілька ключових принципів, що формують їх управлінську модель. Насамперед це розширення компетенцій для забезпечення гнучкого реагування на нагальні потреби мешканців. Водночас, адаптивність, ініціативність та автономність в ухваленні рішень дозволяють оперативно забезпечувати реагування на локальні загрози, при цьому зберігаючи відповідальність перед громадою [3]. Важливим принципом виступає взаємодоповнюваність діяльності ОСН з іншими суб'єктами публічного адміністрування, що дозволяє уникнути дублювання функцій та посилити ефективність управлінських рішень [4]. Пріоритет безпеки населення над процедурними регламентами та недопустимість співпраці з окупаційною владою є базовими засадами функціонування органів самоорганізації в умовах війни [5].

Нормативно-правове регулювання діяльності ОСН базується на Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про особливості здійснення місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» (№ 389-VIII), що визначають основні повноваження, фінансові джерела та порядок їхньої діяльності. Проте у кризових умовах виявилися численні законодавчі прогалини, пов'язані з нерегульованістю процедур делегування повноважень, обмеженою ресурсною спроможністю ОСН, а також недостатньою деталізацією форм взаємодії з військово-цивільними адміністраціями [6].

Організаційно діяльність ОСН в умовах воєнного стану має адаптивний характер, що проявляється у практиці оперативного прийняття рішень, залучення мешканців до ухвалення локальних ініціатив, мобілізації добровільних внесків та зовнішніх ресурсів. Поряд із фінансуванням із місцевих бюджетів, важливим джерелом забезпечення функціонування ОСН є матеріально-технічна допомога з боку міжнародних організацій та донорських проєктів [7].

Важливо зазначити, що ОСН слугують комунікаційними містками між громадянами та органами влади, забезпечуючи довіру та суспільну згуртованість, що є особливо цінним у кризових ситуаціях. Вони беруть участь в інформаційному супроводі евакуаційних процесів, координації гуманітарної допомоги, впровадженні адміністративно-правових режимів, а також здійсненні контролю за дотриманням громадського порядку [7].

Попри зазначені переваги, основними викликами діяльності ОСН залишаються законодавчі обмеження у питаннях автономності, недостатня ресурсна підтримка, а також відсутність сталих механізмів інституційної взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління. Водночас, окреслюються перспективні напрями вдосконалення: розроблення чіткої правової бази для діяльності ОСН в особливих умовах, створення інтегрованих моделей координації ОМС, військових адміністрацій та органів самоорганізації, розширення фінансових можливостей та впровадження системної освітньої підготовки їхніх учасників [9].

Таким чином, органи самоорганізації населення в умовах воєнного стану виконують важливу роль у забезпеченні життєздатності громад та підвищенні ефективності публічного управління на місцевому рівні. Їх активізація, законодавче забезпечення та ресурсна підтримка є необхідними умовами формування стійких та безпечних громад в Україні.

У контексті воєнного стану в Україні та зростання ролі органів самоорганізації населення у забезпеченні життєздатності громад, актуальним є звернення до європейського досвіду. У країнах Європи ОСН відіграють важливу роль у реалізації принципів партисипації, кризового управління, територіальної оборони та соціальної згуртованості.



Аналіз відповідних моделей дозволяє окреслити ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані в українських умовах.

Особливістю Польщі є інституалізація самоорганізації в системі громадської безпеки. У Польщі ОСН функціонують у вигляді добровільних формувань на рівні гмін (волостей), включаючи громадські ради, комітети співучасті, а також добровільні пожежні дружини. Закон «Про добровільні формування цивільного захисту» передбачає їх участь у реагуванні на надзвичайні ситуації, евакуації населення, патрулюванні та підтримці вразливих категорій громадян.

Під час кризових ситуацій, зокрема у зв'язку з міграційною кризою або надзвичайними погодними явищами, такі формування демонстрували високу мобільність і ефективну координацію з муніципалітетами та підрозділами територіальної оборони. Вони фінансуються з місцевих бюджетів та отримують підтримку від Міністерства внутрішніх справ. Польський досвід підкреслює значущість локальної ініціативи та інституалізації добровільної участі.

Німеччина вирізняється партисипативним управлінням і цифровою координацією. У Німеччині концепція *Gemeinwesenarbeit* (робота в громаді) передбачає активну участь громадян у формуванні локальної політики через районні ради, консультативні органи та платформу місцевого діалогу. У кризових ситуаціях (повені, епідемії, енергетичні виклики) ОСН взаємодіють з муніципальними службами, поліцією, рятувальниками та використовують цифрові платформи (наприклад, *Katwarn*) для інформування населення та координації дій [2].

Ключовими рисами німецької моделі є чітка нормативна база, субсидіарність, наявність страхових механізмів для волонтерів та міжвідомча узгодженість. Така система забезпечує високий рівень підзвітності, прозорості та адаптивності ОСН.

Разом з тим, у Франції комітети районів виступають як інституалізована форма участі партисипації, кризового управління, територіальної оборони та соціальної згуртованості.

Французька модель передбачає створення *comités de quartier*, виборних комітетів мікрорайонів, які функціонують як дорадчі органи при муніципалітетах [2]. Законодавчо визначено їхню участь у питаннях місцевого розвитку, безпеки, інфраструктури.

У кризових умовах (терористичні загрози, пандемія, надзвичайні ситуації) комітети виконують функції комунікаційних посередників, координують допомогу вразливим групам, забезпечують розподіл гуманітарної допомоги, підтримку тимчасового розміщення. Їхня діяльність фінансується з місцевих бюджетів, а правова основа дозволяє уникати дублювання повноважень.

Французький підхід ілюструє приклад правового оформлення взаємодії ОСН з органами місцевого самоврядування в умовах посиленних загроз.

Швеція демонструє самодостатні громади та кризове планування. Швеція реалізує децентралізовану модель управління, в якій ОСН функціонують у складі муніципалітетів, що мають повноваження щодо розробки та реалізації власних планів кризового реагування [2]. Органи самоорганізації активно залучаються до надання першої допомоги, організації евакуації, облаштування прихистків та розподілу ресурсів.

Особливістю шведської моделі є високий рівень довіри до місцевої влади та наявність освітніх програм для членів ОСН щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Кризові платформи інтегруються з муніципальними інформаційними системами, що забезпечує оперативність рішень і залучення громади на всіх етапах.

Взірцем цифрової трансформації участі визначається Естонія. ОСН в Естонії діють в умовах високого рівня цифровізації врядування. Через інструменти e-Governance, мешканці мають змогу брати участь в управлінні через платформи електронного голосування, обговорення локальних ініціатив, доступу до карт надзвичайних ситуацій [2].

У кризових обставинах, таких як кібератаки або загрози енергетичної безпеки, органи самоорганізації населення координують волонтерську активність, гуманітарну

допомогу, оповіщення громадян через цифрові канали. Естонська модель демонструє ефективність інтегрованого електронного врядування у забезпеченні стійкості громад.

Проаналізований європейський досвід демонструє ефективність інституціоналізованих моделей ОСН у кризових умовах, де ключовими є партисипація, цифровізація, автономність та інтеграція в систему місцевого врядування. Для України важливо адаптувати такі підходи шляхом впровадити цифрові платформи для ОСН, розширити правові рамки їх дій в умовах надзвичайних ситуацій, передбачити системну фінансову та освітню підтримку.

Перспективним напрямом є створення інституційної моделі взаємодії ОСН з військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та міжнародними донорами, з урахуванням кращих практик країн ЄС.

#### Список літератури

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
2. Council of Europe. Use of Local Democracy Tools under Martial Law in Ukraine URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/use-of-local-democracy-tools-under-martial-law>
3. Музичук О. О., Бугайчук К. В. Публічне адміністрування в умовах воєнного стану: принципи, особливості та напрями вдосконалення. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2023. Т. 29, № 2. С. 200-208.
4. Народовладдя на місцях під час воєнного стану. Центр спільних дій. 2023. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/narodovladdya-na-misczyah-pid-chas-voyennogo-stanu/>
5. Ковальчук В. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Конституційно-правовий академічний онлайн журнал*. 2023. № 4.
6. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Ч. 4 (32). С. 46-55.
7. Інформаційно-комунікативна функція органів самоорганізації населення в умовах надзвичайних ситуацій URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/cce839c2-f941-4a00-9e27-0d5d724e9130>
8. Публічне адміністрування та органи самоорганізації населення в умовах гібридних загроз. URL: <https://vca.univd.edu.ua/index.php/vca/article/view/66>

### «РАДА КОАЛІЦІЇ» ЯК НОВИЙ МЕХАНІЗМ ПОЛІТИЧНОЇ КООРДИНАЦІЇ В УКРАЇНІ

**Сівак Володимир Михайлович**

доктор філософії в галузі права,  
доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

8 вересня 2025 року голова Верховної Ради України Руслан Стефанчук повідомив про створення в українському парламенті «Ради коаліції». За словами очільника головного законодавчого органу держави: «З'явився новий механізм – до його складу входить керівництво Верховної Ради, лідери фракції влади, голови комітетів, а також міністри й їхні заступники. Фактично, це близько пів сотні людей, які об'єднані в спільний чат. Регулярно ми збираємося для розгляду окремих важливих напрямків роботи. Наприклад, питання ветеранів: і от по цьому кластеру запрошуються усі дотичні люди й узгоджується спільний порядок денний для парламенту, уряду, Офісу Президента та інших. Щоб діяли як одна

команда» [1]. Водночас слід зазначити, що в нормативно-правових актах України не закріплено офіційного визначення поняття «Рада коаліції».

Очевидно, що актуальність теоретико-правового розвитку вищевказаної теми зумовлена потребою у скоординованій взаємодії між ключовими гілками влади в умовах збройної агресії РФ проти України та інших кризових зовнішньополітичних та внутрішньополітичних викликів. Варто вказати на історико-правові передумови виникнення «Ради коаліції». Україна з 2006 року внаслідок політичної реформи 2004 року та внесення змін до Конституції (Закон № 2222) стала парламентсько-президентською республікою. Ці політичні рішення внесли корективи не лише у політичний, а й у правовий простір. Згідно з цими змінами формування Уряду покладалось вже не на Президента, а на політично та юридично сформовану коаліцію депутатських фракцій у парламенті, до якої входила більшість народних депутатів поточного скликання [2]. Стаття 83 Конституції визначає: «У Верховній Раді України за результатами виборів і на основі узгодження політичних позицій формується коаліція депутатських фракцій, до складу якої входить більшість народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради України» [3]. Саме в період утвердження в Україні парламентсько-президентської республіки зростає роль коаліції в системі управління державою, а отже постає необхідність вироблення механізмів координації роботи парламентської більшості.

Чинний Регламент Верховної Ради [4] не передбачає наявності такого інструменту, як «Рада коаліції». В національних нормативно-правових актах згадка про «Раду коаліції» містилась в Постанові Верховної Ради України «Про Регламент Верховної Ради України», у пункті 2 статті 63 було передбачено: З метою узгодження позицій депутатських фракцій, що входять до складу коаліції, утворюється Рада коаліції [5]. Загалом цей документ регламентував діяльність коаліції та визначав порядок її формування. Однак, не виходячи за рамки предмету дослідження, слід зазначити, що документ не визначав роль та місце «Ради коаліції», в процесі управління парламентською більшістю. 1 квітня 2008 року зазначена Постанова втратила чинність через визнання її Конституційним судом України неконституційною [6].

У Регламенті Верховної Ради передбачений консультативно-дорадчий орган Погоджувальна рада, але з огляду на законодавчі положення, варто вказати, що Погоджувальна рада виконує технічні функції з формування порядку денного, тоді як потреба у стратегічній координації залишалася невирішеною. Згідно з Регламентом до складу Погоджувальної ради входять: Голова Верховної Ради України, Перший заступник і заступник Голови Верховної Ради України, голови депутатських фракцій (голови депутатських груп) з правом ухвального голосу та голови комітетів з правом дорадчого голосу [4]. Але робота даного органу полягає у вирішенні питань, що не ґрунтуються на програмних засадах політичних партій, представлених в українському парламенті, а стосуються функціонування головного законодавчого органу загалом. Погоджувальна рада має технічний характер і не забезпечує вироблення єдиної політичної стратегії парламентської більшості.

Таким чином необхідно визначити правовий статус «Ради коаліції», адже її діяльність повинна базуватися не лише в площині політичних домовленостей, а у першу чергу права, законодавче визначення попередить невизначеність та надмірний вплив окремих політичних груп, забезпечивши прийняття рішень шляхом реалізації прозорих механізмів парламентської демократії. Беручи за основу заяву Голови Верховної Ради очевидно, що «Рада коаліції» претендує на статус органу політичної координації діяльності коаліції, адже виходить за межі лише парламенту, позаяк передбачає залучення представників Кабінету Міністрів України та Офісу Президента. В умовах правового режиму воєнного стану це може забезпечити оперативність прийняття рішень, а отже, може розглядатися, як антикризовий інструмент, що дозволяє синхронізувати рішення між ключовими політичними акторами.

Особливої уваги заслуговує залучення представників Офісу Президента України. Це свідчить про прагнення інтегрувати в роботу «Ради коаліції» не лише народних депутатів та членів уряду, але й представників Президента України, участь яких є важливою, оскільки Президент України, відповідно до Конституції, виступає гарантом державного суверенітету та територіальної цілісності, визначає основні напрями зовнішньої та внутрішньої політики, а також є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України. Президент не належить безпосередньо до жодної з гілок влади, проте, поряд із народними депутатами та урядом, має право законодавчої ініціативи [3]. Він, як і парламент, обирається шляхом загальних прямих виборів громадянами України.

Враховуючи вищевикладені позиції, можна зробити висновок, що «Рада коаліції» може розглядатися одночасно антикризовим інструментом у воєнний період та потенційним напрямом розвитку українського парламентаризму, що, у свою чергу, сприятиме формуванню ефективної та прозорої системи ухвалення політичних рішень з урахуванням ключових позицій органів державної влади. Разом із тим це свідчить про нагальну потребу у нормативному врегулюванні статусу «Ради коаліції» – шляхом внесення змін до Закону України «Про Регламент Верховної Ради України» чи навіть до Конституції України.

### Список літератури

1. «Слуги» створили Раду коаліції для координації роботи ВР, ОП та уряду. *Українська Правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/09/8/7529814/>
2. Войтенко Ю. М. Інститут парламентської коаліції в Україні: політико-правовий аналіз. *Науковий журнал «Політикус»*. 2021. № 6. С.13-18.
3. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
4. Про Регламент Верховної Ради України. Закон України від 10 лютого 2010 р. № 1861-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>.
5. Про Регламент Верховної Ради України: Постанова Верховної Ради України від 16.03.2006 № 3547-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3547-15#Text>.
6. Рішення Конституційного суду України від 01.04.2008 № 4-рп/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v004p710-08#Text>.

## МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУДІ ЄС

**Сліпенюк Василь Володимирович**

доктор філософії за спеціальністю 081 «Право»,  
доцент кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Публічна служба в Європейському Союзі є автономним адміністративно-правовим інститутом, який функціонує в наднаціональній правовій системі для забезпечення верховенства права та демократичної легітимності в рамках складної структури публічного управління. Ключовими представниками цього інституту є публічні службовці, від професіоналізму та ефективності діяльності яких залежить якість, безперервність та результативність функціонування усієї публічної адміністрації. Забезпечення їхніх прав через судовий механізм має важливе значення для підтримання кадрової стабільності та високих стандартів європейського врядування. Крім того, цей механізм є цінним для України, оскільки забезпечує методологічну основу для гармонізації національного законодавства про публічну службу з «*acquis communautaire*» та розвитку ефективної адміністративної юстиції в контексті євроінтеграційних реформ.

Фундаментальним нормативно-правовим актом, який визначає правовий статус публічних службовців в ЄС є Положення про персонал посадових осіб та умови працевлаштування інших службовців Європейських Співтовариств [1], що застосовуються з 5 березня 1968 року. Розділом 2 цього акту встановлено симетричний баланс між високими вимогами до професійної етики, незалежності та лояльності (обов'язками) та всебічними гарантіями гідності, безпеки та справедливого судового захисту (правами) публічних службовців.

В контексті цього дослідження на особливу увагу заслуговує ст.25 Положення, якою регламентовано ключові аспекти взаємодії між службовцем та органом публічної влади, закріплюючи фундаментальні процедурні гарантії в рамках адміністративних відносин. Зокрема, закріплено право на негайне письмове повідомлення службовця про будь-яке рішення, що стосується його, при цьому рішення, яке має негативний вплив, має бути вмотивованим належними підставами. Крім того, для забезпечення прозорості та рівності можливостей у сфері кадрової політики, рішення щодо призначення, підвищення, переведення та припинення служби підлягають обов'язковій публікації в установі. Також, інституції зобов'язані надавати допомогу та компенсацію (ст.24) у разі погроз, наклепу чи нападів на службовця або його родину у зв'язку з його посадою; гарантується свобода вираження поглядів (ст.17а) з належним дотриманням лояльності, а також надається право на підвищення кваліфікації (ст.24а), що враховується при просуванні по службі.

Попри нормативне закріплення прав публічних службовців, факти їхнього порушення є непоодинокими, що, як правило, зумовлюється зловживанням повноваженнями зі сторони керівництва, неефективністю механізмів підзвітності, а також неналежним виконання встановлених правил учасниками публічних правовідносин. Керуючись приписами ст.47 Хартією основних прав Європейського Союзу, публічні службовці звертаються до суду для захисту своїх прав [3].

Інституційна архітектура судового захисту в Європейському Союзі пройшла етап спеціалізації, кульмінацією якого стало створення у 2004 році Трибуналу публічної служби. Цей орган був єдиним спеціалізованим судом, що функціонував у структурі судової системи ЄС, і мав виключну юрисдикцію щодо вирішення трудових спорів між Союзом та його персоналом. Однак, з огляду на неспіврозмірність користі від його існування та значні фінансові витрати на утримання, Трибунал публічної служби розформовано у 2016 році [4]. Функції та обсяг справ останнього передано до Загального Суду у складі Суду ЄС, що ознаменувало повернення до більш універсальної його юрисдикції у публічно-правових адміністративних питаннях, що стосуються персоналу.

На сьогоднішній день вирішення окреслених спорів здійснюється на підставі ст.270 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС), яка встановлює виключну юрисдикцію Суду ЄС у цій сфері [5].

Згідно приписів останньої, суб'єктами активної правоздатності (позивачами) є широке коло фізичних осіб, чиї права порушені у публічно-правових трудових відносинах з установами ЄС. До них належать діючі посадові особи, тимчасовий та контрактний персонал, а також спеціальні радники. Активна правоздатність також поширюється на колишніх службовців щодо їхньої попередньої роботи, правонаступників їхніх вимог, а також на кандидатів на посади, зокрема учасників конкурсів. Винятком є місцевий персонал, який працює в державах-членах, та професійні об'єднання персоналу (профспілки). Останні з яких можуть подавати позов про скасування (ст.263 ДФЕС) лише щодо рішень, безпосередньо їм адресованих, а не щодо колективних трудових спорів.

Предмет позовів за ст.270 ДФЕС охоплює дві основні категорії вимог. По-перше, це оскарження дійсності акта (вимога про скасування), де акт може бути визнаний недійсним на підставах, аналогічних загальному позову про скасування (ст.263 ДФЕС). При цьому у випадках, коли установа наділена адміністративним розсудом, судовий перегляд обмежується перевіркою можливих порушень істотних процесуальних вимог, явних помилок в оцінці фактів або зловживанням повноваженнями. По-друге, це вимоги

майнового характеру, які можуть стосуватися як фінансових прав, що впливають безпосередньо із Положення, так і відшкодування шкоди, заподіяної особі установою.

Порядок подання і розгляду позовів щодо захисту прав публічних службовців насамперед передбачає обов'язковий попередній адміністративний етап. Так, за ст.270 ДФЕС позов є прийнятним лише за умови, що позивач попередньо подав скаргу до компетентного органу установи протягом трьох місяців. Метою цього є надання сторонам можливості знайти мирне рішення. Позов до Суду ЄС може бути поданий лише після того, як скарга була відхилена явним рішенням або мовчазно. При цьому скарга визначає предмет можливого подальшого позову, який не може виходити за її межі.

Позов повинен бути поданий протягом трьох місяців з дати повідомлення про рішення або закінчення строку на відповідь. Зазначений строк має преклюзивний характер і може бути скасований лише у виняткових випадках, таких як поява нових фактів або виправдана помилка. Як виняток, позов може бути поданий безпосередньо до Суду ЄС одразу після подання скарги, якщо він супроводжується заявою про забезпечення позову.

Завершальною фазою провадження у справах про захист публічних службовців Європейського Союзу, є ухвалення судового рішення, яке може мати три основні форми: відмова у задоволенні позову, скасування оскаржуваного адміністративного акта, або присудження відшкодування збитків. Вирішуючи такі спори по суті, Суд ЄС керується принципами рівного ставлення, справедливості, належного управління та права на розумні кар'єрні перспективи.

Варто зауважити, що особливе значення має характер повноваження судового перегляду, які Суд ЄС застосовує у справах майнового характеру. У цій категорії справ Суд має повну юрисдикцію, що надає повноваження зобов'язати відповідача (установу ЄС) компенсувати шкоду, заподіяну його протиправною поведінкою, навіть за відсутності прямої вимоги про відшкодування у позовній заяві. Таким чином, Суд ЄС не обмежений виключно питанням законності оскаржуваного акта, а може здійснювати комплексний розгляд обставин. Яскравим прикладом цьому є справа C-583/08 P *Gogos v Commission*, в якій Суд ЄС виснував, що навіть у випадках, коли вони не скасовують рішення, що розглядається, право за власним ініціативою зобов'язати відповідача виплатити компенсацію за шкоду, завдану неправомірними діями відповідача під час виконання публічних обов'язків [1].

Системний аналіз адміністративної юстиції ЄС у сфері публічної служби розкриває її незамінну роль як стратегічного інституційного зразка для України на шляху європейської інтеграції. Досвід ЄС не обмежується лише необхідністю гармонізації національного законодавства про публічну службу з *acquis communautaire*: він насамперед підкреслює імператив інституційного реформування української адміністративної юстиції.

Вважаємо, що для більш ефективного захисту прав публічних службовців в Україні українським адміністративним судам необхідно надати більш глибокі повноваження у майнових справах, подібних до *full jurisdiction*, для відходу від виключно «скасувального» правосуддя до правосуддя, що реально компенсує та відновлює права. Крім того, на законодавчому рівні варто розширити закріплення активної правоздатності позивачів, що охоплює не лише діючих публічних службовців, а й кандидатів на посади та колишніх працівників, для забезпечення прозорості та довіри до кадрової політики. Видається, що імплементація цих приписів має вагоме значення для формування єдиної правової культури в Україні, здатної відповідати високим стандартам європейського врядування, та для забезпечення кадрової стабільності й незалежності публічної служби в умовах євроінтеграційних реформ.

#### Список літератури

1. Case C-583/08 P. Judgment of the Court (First Chamber) of 20 May 2010. *Christos Gogos v European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:62008CJ0583>

2. Staff Regulations of Officials and the Conditions of Employment of Other Servants of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31\(1\)/oj/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31(1)/oj/eng)
3. The Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT>
4. The Civil Service Tribunal. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/civil-service-tribunal.html>
5. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text)

## МОДЕЛІ ПОВОЄННОЇ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

**Стадник Павло Олександрович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Розв'язана російською федерацією повномасштабна війна проти України поставила перед нашою країною ряд екзистенційних викликів. Одним із них є демографічна ситуація українського суспільства, яка й без того вже понад три десятиліття має негативний темп приросту населення, що в різні роки збільшується або зменшується під впливом різноманітних соціальних, економічних та політичних чинників.

Військова агресія росії проти України лише поглибила масштаби даної кризи, оскільки спричинила чисельні людські втрати, значну міграцію за кордон та зниження показників народжуваності. На жаль, після 24 лютого 2022 року в Україні відсутні точні статистичні дані щодо поточних показників чисельності населення України. Попри це, за оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук (нині Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук) [1], станом на липень 2024 року чисельність населення України на територіях, на яких органи державної влади України здійснюють свої повноваження у повному обсязі, становило 31,1 млн. осіб, в порівнянні 40,9 млн. осіб у довоєнний період.

Наразі, зрозумілим є той факт, що у післявоєнний період питання вирішення демографічних викликів буде одним із найбільш пріоритетних у політиці нашої держави, і таке вирішення потребуватиме розробки та впровадження комплексних стратегій. Разом з тим, незважаючи від вибору тієї чи іншої з них, ключовим завданням кожної стане відновлення та розвиток економіки, впровадження широкої соціальної політики, забезпечення національної безпеки в поєднанні з ефективною політикою відносно української діаспори, що наразі проживає за межами країни.

Світовий досвід показує, що після завершення війни переміщення українців буде двостороннім. Частина українських біженців повернеться жити в Україну, в той час, як інша частина виїде жити до інших країн після закінчення воєнного стану та зняття обмежень на виїзд за кордон. Проте, яка саме кількість людей повернеться, залежатиме від багатьох факторів: від безпекової ситуації в країні, наявності житла, можливості працевлаштування та отримання належного рівня доходу.

Щодо питання економічної відбудови країни у повоєнний період, як основи для подальших ефективних демографічних стратегій, то людству відомо чимало прикладів успішних економічних відновлень країн у повоєнні часи.

Так, після завершення Другої світової війни Сполучені Штати Америки з метою повоєнного відновлення надавали фінансову допомогу тринадцятьом європейським країнам на загальну суму понад 15 мільярдів доларів США, що є значною сумою на той час.

Зазначені заходи в подальшому увійшли в історію під назвою «План Маршалла». Основною особливістю цієї стратегії було те, що гроші не йшли до бюджетів країн безпосередньо, а виділялися на цільове придбання промислової та сільськогосподарської продукції. Акумулювали та контролювали кошти спеціальні фонди під спільним управлінням органів влади США і країн, що отримували ці кошти. Ці ж фонди вели облік потреб країни та контролювали витрати. Загалом ці заходи успішно спрацювали і економіки європейських країн з часом відновилися. На щастя, Україна ще не зазнала у ході війни такого занепаду економіки, як європейські країни після Другої світової війни.

Цікавим для вивчення є досвід Ізраїлю, який зіштовхнувся зі значними економічними викликами у ході війни за свою незалежність. Дана країна є досить бідною на природні ресурси, має нестабільну зовнішньополітичну ситуацію та під час війни несли витрати на утримання армії понад 40% від усіх бюджетних видатків. Ізраїль зробив ставку на розвиток національної безпеки, інновацій та пошуку додаткових ресурсів. У ході здійснення своєї політики Ізраїль активно використовував кредити та гранти від США, випускав облігації, які розміщувалися в інших країнах, а також домігся репарацій від Західної Німеччини. Після чого, наступними кроками стали заходи з лібералізації економіки, скасування розподільчої системи та державного регулювання цін. Цікавим кроком була відмова від додаткової емісії грошей на покриття витрат. Паралельно з цим запущено великі інфраструктурні проекти, такі як будівництво портів, заводів та водогонів. Всі ці заходи в комплексі дали очікуваний позитивний результат та ВВП Ізраїлю вийшов на середнє річне зростання у 10% [2].

Загалом, стратегія відновлення кожної країни у післявоєнний період є різною і залежить від багатьох факторів, а саме її економічних, геополітичних, культурних та інших особливостей. Однак, важливо вивчати кожен такий випадок для відшукування, побудови та впровадження тих підходів та заходів, які будуть дієвими для України у післявоєнні часи.

Поряд з цим, ще поки триває війна слід шукати та намагатись ефективно застосовувати різні моделі відбудови країни. Наразі викликає інтерес нова модель міжнародних взаємовідносин у відбудові регіонів України, що була запропонована урядом України для своїх міжнародних партнерів, а саме – патронат над певним регіоном, містом, громадою чи галуззю [3]. Готовність приймати участь у цьому виявили вже багато країн. Так, у відновленні Донецької області можуть допомогти Польща та Італія. Готовність брати участь у відновленні зруйнованого Маріуполя заявляла Греція, оскільки саме в цьому місті мешкала велика етнічна грецька діаспора. Патронат над Луганською областю можуть взяти одразу три країни – Чехія, Швеція та Фінляндія. США та Туреччина допомагатимуть відновлювати Харків після війни. Чехія готова взяти на себе координацію відновлення Дніпропетровської області, Австрія – Запорізької області. Франція та Латвія допомагатимуть відбудовувати Чернігівську область. З відновленням Житомирської області допоможуть країни Балтії. Данія бере на себе допомогу у відновленні об'єктів Миколаєва – житлових будинків, економічної, соціальної та транспортної інфраструктури. Велика Британія заявила про готовність взяти патронат над Києвом та областю. Херсонську область допомагатимуть відновлювати Швеція та Нідерланди. Наразі ще рано робити прогнози щодо ефективності реалізації даної програми, однак саме вона може стати тим сучасним дієвим механізмом, що зможе ефективно відновити економіку та інфраструктуру країни.

Тому, відновлення довоєнних економічних показників, інфраструктурних об'єктів та житла населення є тими першими кроками, які треба буде досягати Україні у післявоєнний період, зокрема і для цілей стабілізації демографічної ситуації і саме ці чинники можуть змотивувати представників української діаспори повертатись жити до України.

Поряд з економічною відбудовою України, слід буде впроваджувати широке коло соціальних програм задля покращення демографічних показників. Для осіб, які є біженцями в країнах ЄС та бажають повернутись жити в Україну, така соціальна допомога може



полягати у грошовій допомозі на переїзд в Україну, допомозі у виборі громади, де особа буде в майбутньому проживати, координації з посадовими особами місцевої громади для допомоги інтеграції особи у громаду, наданні фінансових допомог на перших етапах такої інтеграції, допомозі з винайманням житла чи допомозі у кредитуванні на його придбання, допомозі у працевлаштуванні чи у відкритті підприємництва, надання податкових пільг тощо.

В сучасній історії вже є успішний досвід у впровадженні схожих соціальних програм задля повернення своїх громадян. Найбільш близьким та релевантним до українських реалій може стати знову ж таки досвід ізраїльської репатріації, де існує гідна й справедлива соціальна-економічна підтримка майбутніх репатріантів, і яка реалізується в репатріаційній програмі «Алія». Ефективність репатріаційної політики Ізраїлю зумовлена системною координацією діяльності державних інституцій як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Такий підхід забезпечує репатріантам послідовне інформування та супровід на всіх етапах процесу – від ухвалення рішення про повернення до безпосереднього прибуття й інтеграції в ізраїльське суспільство. Саме в репатріаційній політиці Ізраїлю успішно задіяно велику кількість соціальних заходів, які зазначено вище, і на які варто звернути увагу Україні про побудові своїх програм з повернення громадян.

Підсумовуючи, можна зазначити, що процес повернення українських громадян у післявоєнний період, які вимушено покинули Україну та наразі проживають поза її межами, є складним проте цілком реальним у разі, якщо на законодавчому рівні буде впроваджено цілий комплекс економічних та соціальних програм, які будуть злагоджено здійснюватись системою державних, муніципальних та громадських інституцій як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

### Список літератури

1. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924>.
2. Железняк Я. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. URL: [https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199\\_5\\_istoriy\\_ekonomichnogo\\_uspihu\\_pislya.html](https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html).
3. Аналітичний портал «Слово і діло». Післявоєнне відновлення України: які країни взяли шефство над містами та областями. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/01/infografika/suspilstvo/pislyavoyennevidnovlennya-ukrayiny-yaki-krayiny-vzyaly-shefstvo-nadmistamy-ta-oblastyamy>.

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОБІЗНАНОСТІ**

**Фролова Євгенія Ігорівна**

к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри адміністративного і фінансового  
права  
Національний університет «Одеська юридична  
академія»  
м. Одеса, Україна

**Фролова Маргарита Едуардівна**

старший викладач кафедри державного управління і  
місцевого самоврядування

**Момоток Олена Миколаївна**

старший викладач кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки  
Херсонський національний технічний університет  
м. Херсон, Україна

У сучасному суспільстві, що перебуває у стані постійної трансформації, формування громадянської обізнаності особливо актуальне серед молоді, зокрема здобувачів вищої освіти. Як майбутні лідери, професіонали та активні учасники суспільного життя, студенти вищих навчальних закладів потребують не лише професійної підготовки, але й глибокого розуміння правових норм, демократичних цінностей, механізмів функціонування держави та прав людини.

Виховання громадянина в Україні – це багатогранний процес, який передбачає одночасний розвиток патріотичних, демократичних, соціальних і критичних компетенцій. Цей процес є основою для розбудови громадянського суспільства, яке здатне ефективно реагувати на виклики сучасності та активно сприяти розвитку держави. Спираючись на теоретичні дослідження вітчизняних дослідників, можемо стверджувати, що виховання громадянина має бути спрямоване на розвиток патріотизму – любові до свого народу, до України. Патріотичне виховання та громадянська освіта є головними складниками сучасної системи української освіти [4, с.166].

Сучасна система правової освіти в Україні перебуває на етапі трансформації, зумовленої потребами демократичного розвитку суспільства, євроінтеграційними орієнтирами та зростанням громадянської активності. Правова освіта виступає та є своєрідним фундаментом нового суспільства в Україні, оскільки громадяни – це єдиний чинник, який здатний утворювати державу та правопорядок, приводячи в дію Конституцію України і закони. Правова освіта в сучасних умовах орієнтована на те, щоб формувати гуманітарний світогляд, сприяти становленню гуманістично зорієнтованої особистості, у якої є чітка громадянська позиція, яка володіє юридичними знаннями та може ефективно використовувати їх в повсякденному житті [2, с.5].

У цьому контексті правові дисципліни відіграють ключову роль у формуванні громадянської свідомості, забезпечуючи студентів необхідними знаннями, навичками та ціннісними орієнтирами для ефективної участі в суспільно-політичному житті.

Проте, незважаючи на певні досягнення, існують суттєві проблеми, які перешкоджають ефективному формуванню громадянської обізнаності серед здобувачів вищої освіти. Серед найважливіших викликів – недостатній рівень практичної підготовки студентів, а також відірваність змісту навчання від реальних суспільних процесів. «Особливість юриспруденції як сфери професійної діяльності полягає в тому, що теоретичні знання та практичні навички в ній взаємопов'язані і тісно переплітаються» [5, с.143].

Багато випускників вищих навчальних закладів, навіть здобувши теоретичні знання з права, не володіють навичками застосування цих знань у реальних умовах. Це призводить до формування правосвідомості, яка залишається абстрактною, відірваною від потреб суспільства. Як наслідок, студенти не вміють ефективно застосовувати правові знання для захисту власних прав або участі в суспільних процесах.

Ще однією проблемою є формальне ставлення до вивчення правових дисциплін, особливо серед студентів неюридичних спеціальностей. Часто правові дисципліни сприймаються як формальні обов'язкові курси, які не мають прямого відношення до майбутньої професійної діяльності. Це призводить до поверхневого засвоєння матеріалу, відсутності мотивації до глибокого вивчення правових норм, а відповідно – до низького рівня громадянської обізнаності. Така ситуація є небезпечною, адже саме студенти, як майбутні професіонали, мають бути не лише спеціалістами у своїй галузі, а й свідомими громадянами, здатними впливати на розвиток держави.

Відірваність змісту правової освіти від реалій суспільства є ще одним суттєвим викликом. Навчальні програми часто не враховують сучасних соціальних, політичних та економічних змін, не відображають актуальні правові проблеми, з якими стикаються громадяни. Наприклад, питання цифрових прав, екологічного права, прав мігрантів, дискримінації чи соціальної справедливості недостатньо представлені в навчальному процесі. Це призводить до того, що студенти не вбачають зв'язку між вивченим матеріалом і реальним життям, що послаблює їхню громадянську позицію.

Для подолання цих проблем та ефективного формування громадянської обізнаності через правову освіту необхідно здійснити комплекс заходів. По-перше, потрібно збільшити частку практичних форм навчання, таких як академічні дискусії, дебати, аналіз реальних правових ситуацій, проєктна діяльність. Це дозволить студентам не лише засвоїти теоретичні знання, а й навчитися застосовувати їх у реальних умовах, розвивати критичне мислення та вміння аналізувати правові колізії. Слід погодитися з думкою Н. Іваницької, що сучасні освітні технології мають базуватися на чітко визначених досягненнях у навчанні у межах необхідних компетенцій, практичної орієнтованості та використання активних та інтерактивних методів навчання [3, с.32].

По-друге, необхідно переглянути зміст правових дисциплін, особливо для неюридичних спеціальностей, з метою зробити їх більш практично орієнтованими та зв'язаними з реальними громадянськими потребами. Наприклад, для майбутніх інженерів можна акцентувати увагу на правових аспектах екологічної безпеки, для програмістів – на питаннях кібербезпеки та захисту персональних даних у цифровому середовищі, для економістів - на правових засадах підприємницької діяльності.

По-третє, важливо залучати студентів до взаємодії з громадськими організаціями, правозахисними інституціями, судами, що дозволить їм бачити реальні прояви права в суспільстві, розуміти його роль у забезпеченні справедливості та захисті прав людини. Це може включати участь у правових тренінгах, волонтерство в громадських ініціативах тощо. О.М. Волуйко, досліджуючи волонтерську діяльність як чинник реалізації заходів правового режиму, справедливо відмічає, що волонтерська діяльність і сформовані в процесі її реалізації суспільні інститути відповідають базовим засадам і принципам взаємодії держави та громадянського суспільства, а тому розглядаються як невід'ємні елементи правової, соціальної держави. [1, с.244].

Нарешті, важливо підвищувати кваліфікацію викладачів, залучати до навчального процесу практиків - правозахисників, щоб студенти отримували не лише академічні знання, а й прикладний досвід.

Таким чином, сучасні виклики правової освіти потребують системного підходу до її реформування. Вдосконалення змісту, методів навчання та взаємодії з суспільством дозволить зробити правову освіту ефективним інструментом формування громадянської обізнаності, що є ключовим фактором розвитку демократичного суспільства.

### Список літератури

1. Волуйко О.М., Микитюк О.М. Волонтерська діяльність як чинник реалізації заходів правового режиму воєнного стану в Україні *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 243-247.
2. Горінов П.В. Правова освіта в умовах дії воєнного стану в Україні *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 6. С. 3-8.
3. Іваницька Н. Аналіз ефективності сучасної системи юридичної освіти в Україні: ідентифікація та вивчення ключових проблем. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2024. (2(70)). С. 32-37.
4. Попова О.Б., Соколова Н.Д., Довбенко Т. В. Виховання патріотизму через громадянську освіту. *Філософія освіти в умовах сучасних викликів: цінності, стратегії, інноваційні практики*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, присвяченої Всесвітньому дню філософії (20 листопада 2024 р., м.Полтава). Полтава: ПАНУ, 2024. С. 166-168.
5. Тернавська В.М. Сучасні тенденції реформування вищої юридичної освіти в Україні (конституційно-правовий аспект). *Нове українське право*. 2022. № 2. С. 142-148.

## ВОЄННЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ПАРТИСИПАТИВНОЇ УЧАСТІ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Харламов Ілля Юрійович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Воєнне волонтерство є специфічною формою добровільної громадянської активності, яка виникає та функціонує в умовах збройного конфлікту або правового режиму воєнного стану. Його сутність полягає в самоорганізованому, спонтанному або інституційно підтриманому залученні громадян до виконання суспільно значущих завдань, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки, підтримкою Збройних Сил України (далі – ЗСУ), захистом цивільного населення, забезпеченням функціонування критичної інфраструктури та організацією гуманітарного реагування [1].

Воєнне волонтерство слід розглядати як концентрований прояв партисипативної демократії, адже воно формується в умовах обмеженого або порушеного функціонування традиційних механізмів врядування [2]. У таких умовах волонтерські ініціативи не лише доповнюють, а й частково заміщують державні інститути, виконуючи завдання з логістики, координації, медичної допомоги, цифрової безпеки, інформаційного супроводу та інженерної підтримки.

Історично активізація українського воєнного волонтерства розпочалася у 2014 році, після анексії Криму та початку бойових дій на сході країни [3]. Тоді волонтери взяли на себе значну частину забезпечення армії засобами індивідуального захисту, медичними препаратами, транспортом та харчами. Однак саме після початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації 24 лютого 2022 року відбулося якісне переформатування цієї діяльності. З одного боку, масштаби волонтерського руху збільшилися в геометричній прогресії, з іншого – розпочалася його поступова інтеграція в систему публічного управління та національної безпеки [4].

Організаційно воєнне волонтерство в Україні характеризується високим рівнем адаптивності та мережовості. Значна частина координації здійснюється через децентралізовані цифрові інструменти: чат-боти, електронні платформи, соціальні мережі, польові штаби (наприклад, «Спільно HUB», «Паляниця», «єППО») [5]. Функціональна мобільність волонтерських структур дає змогу оперативного змінювати профіль діяльності:

від виготовлення дронів і плетіння маскувальних сіток до роботи з внутрішньо переміщеними особами та протидії кібератакам [6].

Горизонтальна комунікація є ще однією ключовою рисою. Волонтери взаємодіють із військовими формуваннями, органами місцевого самоврядування, бізнесом та міжнародними донорами без складних бюрократичних процедур, що значно скорочує час на реалізацію проєктів. Ця динаміка формує нову модель партнерства між державою та громадянським суспільством, яку можна визначити як кризове публічно-громадське управління [7].

Нормативно-правове регулювання воєнного волонтерства в Україні здійснюється на підставі Закону України «Про волонтерську діяльність» [8], Закону України «Про оборону України» [9], а також спеціальних нормативних актів, що були ухвалені в умовах воєнного стану. Важливим кроком стало прийняття Закону України № 4186-IX від 29 грудня 2022 року, який унормував питання обліку та акредитації волонтерів у Міноборони [10]. Перспективним є і законопроект № 6523, що передбачає спрощення процедур для волонтерів, котрі працюють у районах бойових дій [11].

З точки зору соціально-психологічного впливу, воєнне волонтерство виконує важливу функцію зміцнення національної ідентичності та солідарності. Воно формує «спільноти взаємодопомоги», які долають регіональні та соціальні бар'єри, підвищують стійкість суспільства до стресу та інформаційних загроз [12]. Водночас, тривала волонтерська активність в умовах бойових дій створює ризики емоційного вигорання та потребує впровадження системи психологічної підтримки для активістів [13].

Міжнародний вимір українського воєнного волонтерства полягає у широкому залученні діаспори, іноземних благодійних організацій та гуманітарних місій (ООН, Червоний Хрест). Український досвід уже стає предметом вивчення у країнах, що розробляють власні моделі кризового реагування [14].

Попри високу ефективність, волонтерський рух стикається з викликами: відсутність централізованої координації призводить до дублювання зусиль; існують проблеми безпеки в зонах активних бойових дій; зберігаються ризики зловживань та нецільового використання ресурсів [15].

У перспективі після завершення війни волонтерські мережі можуть стати основою для національної системи швидкого реагування на надзвичайні ситуації, а накопичений досвід – ключовим елементом реформування публічного управління [16]. Для цього необхідно інституціоналізувати волонтерські структури, розробити стандарти їх взаємодії з державними органами, впровадити програми фінансової та психологічної підтримки [17].

Таким чином, воєнне волонтерство є не лише соціальним феноменом, а й стратегічним ресурсом держави, що здатен компенсувати нестачу інституційних потужностей та підтримувати сталість публічного управління в умовах кризових викликів [18].

Практика різних країн свідчить, що ефективне воєнне волонтерство поєднує інституційне закріплення, державну координацію, залучення громадянського суспільства та міжнародну співпрацю [19].

Ізраїльський досвід є прикладом високого рівня інституціоналізації волонтерства в оборонній сфері. Програма Sar-El дозволяє цивільним особам, у тому числі іноземцям, виконувати роботи на військових базах (логістика, ремонт техніки, підготовка спорядження) [20]. Волонтерська діяльність координується Міністерством оборони, а учасники забезпечуються страхуванням та юридичним захистом. Крім того, у громадах функціонують місцеві комітети безпеки, що організовують швидку мобілізацію населення у кризових ситуаціях.

У США воєнне волонтерство базується на партнерстві між державними структурами, неурядовими організаціями та корпоративним сектором. Організація United Service Organizations (USO), заснована під час Другої світової війни, надає матеріально-технічну підтримку військовим, організовує культурні та освітні заходи, забезпечує

психологічну допомогу родинам військовослужбовців [21]. Американський досвід показує, що приватні компанії активно фінансують такі ініціативи, що підвищує стабільність волонтерської діяльності.

Велика Британія інтегрувала волонтерів у структури територіальної оборони через Territorial Army (нині – Army Reserve). Волонтери беруть участь у тактичній медицині, логістиці, евакуації населення, а також співпрацюють із British Red Cross у наданні гуманітарної допомоги [22]. Держава фінансує навчання волонтерів та забезпечує їх уніфікованими стандартами підготовки.

Досвід Польщі особливо актуальний для України. Після початку повномасштабної агресії РФ проти України польські волонтери розгорнули мережу пунктів прийому біженців, центрів гуманітарної допомоги та онлайн-платформ (наприклад, Pomagam.pl) для збору пожертв [23]. До підтримки долучилися також парамілітарні об'єднання, що допомагали у транспортуванні військових вантажів.

Після війни 2008 року Грузія створила систему добровольчих резервів, до якої входять як військові, так і гуманітарні підрозділи. Волонтери проходять обов'язкову підготовку та можуть бути залучені як до оборонних, так і до гуманітарних завдань [24]. Ця модель поєднує елементи територіальної оборони та класичного волонтерства.

Організації на кшталт Міжнародного комітету Червоного Хреста (МКЧХ), Лікарів без кордонів (MSF) та Офісу ООН з координації гуманітарних питань (ОСНА) активно використовують волонтерів у зонах збройних конфліктів [25]. Вони забезпечують доставку гуманітарних вантажів, надання медичної допомоги та евакуацію цивільного населення.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити ключові напрями, які можуть бути імplementовані в українську модель воєнного волонтерства:

- Інституційне закріплення ролі волонтерів у системі національної безпеки.
- Обов'язкове навчання за міжнародними стандартами.
- Створення цифрових платформ для координації та моніторингу діяльності.
- Партнерство з бізнесом для сталого фінансування.
- Захист і страхування волонтерів, що працюють у зонах бойових дій.

Закордонний досвід свідчить, що ефективне воєнне волонтерство можливе лише за умов системної державної підтримки, прозорості координації та інтеграції з іншими елементами публічного управління. Для України корисними можуть бути ізраїльська модель глибокої інтеграції волонтерів у військові структури, американська тристороння співпраця, британська система резервів та польська практика кризової мобілізації.

### Список літератури

1. Грабар Н. Воєнне волонтерство: теоретико-правові засади. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 15-23.
2. Олійник Р. Партисипативна демократія у кризових умовах: український досвід. Київ: НАДУ, 2022. 240 с.
3. Кузьменко О. Волонтерський рух в Україні: етапи розвитку та трансформації. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2021. № 4. С. 78-91.
4. Ministry of Defence of Ukraine. Annual Report 2022. Kyiv, 2023. 86 p.
5. Спільно HUB: офіційний сайт. URL: <https://spilno.org>
6. Волонтери України: від сіток до дронів. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua>
7. Ситник Г. Державне управління в умовах воєнного стану. Київ: НАДУ, 2023. 312 с.
8. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. *Голос України*. 2011. № 85.
9. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106.
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності волонтерів: Закон України від 29.12.2022 № 4186-IX. *Голос України*. 2023. № 4.

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення діяльності волонтерів в умовах воєнного стану: Проект Закону № 6523 від 17.01.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/6523>
12. Петренко М. Психологічні аспекти волонтерської діяльності у воєнний час. Харків: ХНУ, 2023. 128 с.
13. World Health Organization. Mental health and psychosocial support in emergencies. Geneva: WHO, 2021. 74 p.
14. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Ukraine Humanitarian Response 2023. New York, 2023. 54 p.
15. Transparency International Ukraine. Волонтерство та прозорість: виклики воєнного часу. Київ, 2023. 37 с.
16. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Стратегія розвитку на 2025-2030 рр. Київ, 2024. 52 с.
17. Міжнародний фонд «Відродження». Підтримка волонтерських ініціатив: аналітичний звіт. Київ, 2024. 44 с.
18. Український інститут майбутнього. Роль волонтерів у національній безпеці. Київ, 2023. 29 с.
19. Anheier H. K., Salamon L. M. The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. Yale University Press, 2020. 412 p.
20. Sar-El – National Project for Volunteers for Israel. URL: <https://www.sar-el.org>
21. United Service Organizations. About USO. URL: <https://www.uso.org>
22. British Red Cross. Our work with the armed forces. URL: <https://www.redcross.org.uk>
23. Pomagam.pl: офіційний сайт. URL: <https://pomagam.pl>
24. Ministry of Defence of Georgia. Reserve Forces. URL: <https://mod.gov.ge>
25. International Committee of the Red Cross. Humanitarian work in conflict zones. URL: <https://www.icrc.org>

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Й ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Царьова Ірина Валеріївна**

д. філол. н, професор,

завідувач кафедри мовної підготовки

Дніпровський державний університет внутрішніх  
справ

м. Дніпро, Україна

Сучасна державна мовна політика України сформувалася під впливом численних змін і викликів, що виникли внаслідок розвитку внутрішньополітичних процесів та соціокультурних трансформацій. Її головним завданням є збереження, підтримка та всебічний розвиток української мови як державної. Водночас мовна політика має враховувати потребу у гармонійному поєднанні двох важливих аспектів: забезпечення мовної ідентичності української нації та дотримання мовних прав громадян, які представляють різні етнічні спільноти країни. Такий баланс визначає її сучасний зміст і стратегічний напрям подальшого розвитку.

Виклики, з якими зіткнулася Україна, зумовлені повномасштабною агресією Російської Федерації, потребують не лише військової, економічної мобілізації, а й посилення інституційної стійкості системи публічної влади. Особливе значення в цьому процесі набуває державна мова, адже вона є не тільки засобом комунікації, а й стратегічним

чинником забезпечення єдності, легітимності та ефективності публічного управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів.

Питання ролі державної мови в забезпеченні стійкості системи публічної влади, впливу державного управління на процеси формування та реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, зокрема у сфері мовної політики, стали предметом наукових досліджень багатьох українських учених. Серед них варто відзначити праці В. Бакуменка, В. Гошовської, І. Лопушинського, П. Надолішнього, М. Пірен та інших. Окремий інтерес становлять роботи І. Кресіна, К. Вітмана та А. Коваленко, які зосереджують увагу на визначенні стратегічних напрямів політико-правового розвитку України в умовах європейської інтеграції. Зокрема, вони пропонують концептуальне бачення ролі мовної політики у євроінтеграційному процесі та її значення для формування сучасної державної стратегії.

Державна мова як чинник стійкості публічної влади виконує ключові функції в діяльності органів влади: забезпечує зрозумілість та доступність рішень, ухвалених органами державної влади й місцевого самоврядування, сприяє консолідації суспільства в умовах воєнних викликів, протидіє спробам дестабілізації та розколу, є гарантією єдиного правового поля, адже всі нормативно-правові акти ухвалюються українською.

Мова стає основою цілісності системи публічного управління, особливо в кризових ситуаціях, коли потрібна швидка й однозначна комунікація.

В умовах воєнного стану або надзвичайних ситуацій інформаційний простір стає одним із полів протистояння. Використання державної мови забезпечує: захист від дезінформації та пропаганди, які часто поширюються чужими мовними кодами, формування довіри громадян до влади, адже українська мова є символом легітимності та незалежності, стійкість комунікації в органах управління, що особливо важливо для координації дій силових структур, органів місцевого самоврядування та громадськості.

Мовна політика стає невід'ємною частиною адміністративно-правових режимів, спрямованих на захист державності.

Рівень підтримки української мови в суспільстві останніми роками зріс до безпрецедентних масштабів. Це підтверджує офіційна аналітика: «Стрімке зростання рівня суспільної підтримки державної мови, кардинальне збільшення її застосування як у публічних сферах, так і у приватному спілкуванні довели, що вона є потужним, націєствердним чинником єднання громадян, важливим фактором зміцнення української громадянської нації, здатної успішно протистояти агресору, долати важкі історичні виклики, здобувати перемоги на полях битв», – зазначено у звіті [1].

Національна мова об'єднує представників етнічної спільноти у народ, є показником останнього, що відрізняє його від інших народів світу. Як зазначає Л. Масенко, мові належить головна об'єднувальна місія у процесах виникнення етносу, нації, держави. На етнічному рівні самоусвідомлення спільної мови, а вже потім звичай й релігія, дає народові відчуття своєї єдності і водночас відокремлює його від інших народів. Доки народ спілкується своєю мовою, доти він зберігає себе, не розчиняючись в інших етносах як субстрат інонаціональних утворень [2, с. 14].

Українська мова постає не лише символом, а й практичним ресурсом для ефективного управління в мирний час. З урахуванням положень законів України, які регулюють мовне питання, державних і комплексних урядових програм, а також указів Президента України у сфері мовної політики, що ґрунтуються на Конституції України, можна зробити висновок: мовна політика держави безпосередньо підпорядковується Основному Закону та водночас повинна узгоджуватися з міжнародними нормами і зобов'язаннями, які Україна взяла на себе, ратифікувавши відповідні міжнародно-правові акти. Розв'язання мовних питань в Україні має відбуватися з урахуванням її статусу як незалежної держави та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Саме ці пріоритети повинні визначати спрямованість мовної політики, впливати на формування законодавства, організаційних заходів та управлінських рішень у цій сфері.



Мовна політика – це не просто сукупність норм чи приписів, а свідомий і цілеспрямований вплив суспільства та держави на мовні процеси. Вона відображає глибинні методологічні засади та соціальні орієнтири, на яких базується ставлення певної політичної чи правової системи до мовного питання. Інакше кажучи, мовна політика концентровано виражає бачення держави й суспільства щодо того, яким чином мови повинні функціонувати, розвиватися, співіснувати між собою, яку роль відігравати у формуванні культурної ідентичності та суспільного життя народу чи кількох народів. Вона охоплює не лише питання регулювання статусу тієї чи тієї мови в офіційній чи побутовій сферах, а й визначає стратегічний напрям розвитку мовної ситуації в державі, впливає на процеси інтеграції, збереження національної самобутності та забезпечення єдності громадян [4].

Модернізація державної мовної політики – це процес свідомого оновлення її цілей, механізмів реалізації та засобів оцінювання ефективності, що зумовлений змінами у політичному, регіональному й соціокультурному середовищі. Вона має враховувати сучасні мовні потреби громадян та нові суспільні виклики. Основним завданням модернізації мовної політики в Україні є відхід від традиційного програмно-цільового підходу на користь проектного, який передбачає більш гнучке та практично орієнтоване впровадження державних рішень. Як слушно зауважує Ю. Чередник, сутність проектного підходу полягає у створенні та реалізації конкретних ініціатив, спрямованих на підтримку та розвиток і державної мови, і мов національних меншин [3]. При цьому важливо враховувати цінності суспільства, соціально-психологічні особливості населення та реальні мовні потреби громадян. Такий підхід вимагає не лише практичних кроків, але й глибокого наукового осмислення, а також створення чіткої нормативно-правової бази для його реалізації.

Відкритість політичного простору для комунікації – це не лише технічна можливість громадян брати участь у політичному житті. Йдеться про їхню здатність вільно висловлювати власну думку, робити усвідомлений вибір і формувати власну систему цінностей. В умовах воєнного стану чи інших спеціальних адміністративно-правових режимів суттєве обмеження політичної комунікації неминує призводити до глибоких суспільних трансформацій. Молоде покоління ризикує вирости в середовищі, де домінує переконання, що всі ключові рішення ухвалюються без їхньої участі [5]. Це породжує інфантильність і пасивність. Громадяни віком від 20 до 35 років формуються в умовах обмеженої свободи, що змушує їх бути надмірно обережними в словах та діях, приховувати власні наміри, а це призведе до трансформації правосвідомості та зниження рівня довіри до держави. Середнє покоління ж, позбавлене можливості відкрито висловлювати досвід і брати участь у суспільному діалозі, часто занурюється в стан соціальної апатії, поступово відходячи від активної ролі в житті громади. У такому контексті важливо, щоб система публічної влади, навіть у складних умовах воєнного стану, забезпечувала мінімально необхідні механізми комунікації з громадянами. Це не лише зміцнює довіру до державних інституцій, але й створює підґрунтя для відновлення країни, адже відкритість і прозорість політичного дискурсу є ключовими чинниками стійкості публічного управління та формування громадянської нації.

Варто зазначити, що в період збройної агресії особливого поширення набули інструменти інформаційної війни, які становлять серйозну загрозу для інформаційної безпеки держави та дозволяють противнику ефективно використовувати їх у власних інтересах. Сутність інформаційної війни полягає в поширенні дезінформації, у тому числі провокаційного характеру, що здатна викликати в населення й військових почуття розчарування та формувати необхідні для ворога психологічні реакції. Протягом чотирьох років активних бойових дій і на полі бою, і в інформаційному просторі, Україна послідовно здійснює заходи з протидії дезінформації [5]. Єдина мета – зменшення негативного впливу на свідомість, мотивацію, переконання й емоційний стан різних груп населення. Слід зазначити, що соціальні мережі в сучасних умовах виступають не лише каналом

комунікації, а й інструментом досягнення військово-політичних цілей – від маніпуляції та тиску до мобілізації ресурсів, розкриття ворожих намірів, формування настанов та стимулювання певних дій.

Країна-агресор активно застосовує такі практики проти українського суспільства вже майже два десятиліття. І хоча на окремих етапах вони мали певний ефект, сьогодні українське суспільство значно більш поінформоване та підготовлене у сфері інформаційної безпеки, а отже, подібні кампанії не досягають раніше очікуваних результатів.

Державна мова є фундаментом стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів і у процесі відновлення України. Вона забезпечує цілісність правового простору, сприяє консолідації суспільства та протидії інформаційним загрозам, а також формує основу для довготривалої стабільності та розвитку країни. З огляду на сучасні виклики, послідовна реалізація державної мовної політики повинна стати невід’ємним елементом публічного управління, спрямованого на захист і відбудову України.

### Список літератури

1. Вонс Р. Яку роль відіграла українська мова у війні: роз’яснення уповноваженого. URL: <https://glavcom.ua/country/culture/v-umovakh-vojennoho-stanu-ukrajina-zrobila-znachnij-postup-nazustrich-derzhavnij-movi-upovnovazhenij--924118.html>
2. Масенко Л. Мова і суспільство: постколоніальний вимір. Київ: КМАкадемія, 2004. 164 с.
3. Чередник Ю.М. Концептуальні чинники державної мовної політики в Україні. Державне будівництво. 2008. №2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_61).
4. Tsareva I. V. Functional and derivative space of the legal text. *Advanced trends of the modern development of philology in European countries*: Collective monograph. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2019. P. 217-233.
5. Tsareva I. V. Russian-Ukrainian war (2014-2022): words that have acquired new meanings *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*: Scientific monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022. P.804-812.

## ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРУДОВІ ПРАВА ТА МОБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ МОРЯКІВ

**Чернієнко Олександр Володимирович**

аспірант кафедри публічної служби та права

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса, Україна

Воєнний стан змінює пріоритети державного управління, внаслідок чого на перший план виходять питання безпеки, мобілізації та обороноздатності. Проте саме в таких умовах ключовим завданням держави залишається збереження прав громадян на працю, особливо якщо йдеться про стратегічно важливі професії. Моряки – одна з таких професій, яка не лише забезпечує валютні надходження до бюджету, а й виступає важливим елементом інтеграції України у світову економіку, адже вони є представниками країни у глобальному транспортному ланцюгу.

У контексті деструктивного впливу зовнішніх чинників – війни, санкцій, зміни міжнародного попиту та диджиталізації – роль держави набуває системоутворюючого значення. Саме держава здатна забезпечити стратегічну відповідь, захист інтересів громадян та збереження трудового потенціалу в морській галузі. Це завдання стає особливо актуальним з огляду на те, що українські моряки є однією з найбільш конкурентоспроможних трудових груп на міжнародному ринку. За оцінками різних джерел,

до початку повномасштабної війни близько 75–100 тисяч українців щороку працювали у складі міжнародних екіпажів [1]. Їхня діяльність генерувала до 2 мільярдів доларів валютних надходжень щорічно, що робить морську галузь одним з ключових джерел стабільних фінансових потоків до економіки країни.

Проте із введенням воєнного стану в Україні було обмежено виїзд чоловіків призовного віку, що фактично заблокувало значну частину моряків, незважаючи на чинні контракти, міжнародні зобов'язання і потребу в робочій силі. Така ситуація поставила перед державою складну дилему: з одного боку – необхідність дотримання вимог воєнного стану та забезпечення мобілізаційної готовності, з іншого – потреба збереження функціональності стратегічно важливої професійної спільноти, яка забезпечує стабільні валютні надходження та репутацію України на світовому ринку праці.

Відсутність чітких, прозорих і стабільних механізмів регулювання виїзду українських моряків за кордон у період воєнного стану створює низку негативних наслідків. По-перше, виникає соціальна напруга, адже моряки, які мають чинні контракти та запрошення від роботодавців, часто не можуть реалізувати своє право на працю. По-друге, формується нерівність між різними категоріями працівників, оскільки дозвіл на виїзд отримують не всі, а порядок його надання має ознаки вибірковості. По-третє, країна втрачає значний обсяг валютних надходжень, які могли б підтримати економіку в умовах війни.

Проблема також має міжнародний вимір. Моряки, які підписали контракти з іноземними судноплавними компаніями, є частиною глобальної транспортної інфраструктури. Невиконання зобов'язань через неможливість виїзду негативно впливає на імідж України як надійного партнера. Це може призвести до скорочення кількості контрактів, переорієнтації роботодавців на інші країни та поступової втрати конкурентних позицій українських моряків на світовому ринку праці.

Окремої уваги заслуговує економічний аспект. За оцінками експертів, кожен український моряк, який працює в міжнародному екіпажі, приносить у середньому від 20 до 25 тисяч доларів валютних надходжень на рік. При зменшенні кількості працюючих моряків навіть на 30% втрати для економіки можуть сягнути сотень мільйонів доларів щорічно. В умовах війни, коли державний бюджет перебуває під значним навантаженням, така втрата є критичною.

Водночас не можна ігнорувати питання національної безпеки. Воєнний стан вимагає забезпечення мобілізаційної готовності країни та збереження кадрового резерву для Збройних Сил, що накладає об'єктивні обмеження на виїзд чоловіків призовного віку за кордон. Однак саме в цьому контексті важливим є пошук балансу, який дозволить поєднати вимоги безпеки з економічною доцільністю та соціальною справедливістю.

Одним із можливих шляхів вирішення проблеми є запровадження системи гнучкого регулювання виїзду моряків. Така система могла б передбачати:

- створення єдиного державного реєстру українських моряків, які мають чинні контракти з іноземними судноплавними компаніями;
- впровадження електронних дозвільних процедур, що мінімізує корупційні ризики та бюрократичні затримки;
- встановлення чітких і прозорих критеріїв для отримання дозволу на виїзд, з урахуванням досвіду інших країн, що перебували в стані воєнних конфліктів;
- обмеження термінів перебування за кордоном з обов'язковим поверненням до України для проходження військового обліку або інших передбачених законом процедур;
- механізм швидкого відкликання дозволів у разі погіршення безпекової ситуації.

Міжнародний досвід свідчить, що навіть у період збройних конфліктів окремі категорії громадян можуть отримувати право на виїзд за умови виконання стратегічно важливих економічних або дипломатичних завдань.

Досвід інших країн свідчить, що навіть за умов воєнних конфліктів або надзвичайних станів держави знаходять способи зберегти мобільність працівників, чия діяльність має стратегічне значення для економіки або національної репутації.

Ізраїль – держава, яка фактично перебуває у стані постійної військової загрози, застосовує гнучку систему мобілізаційного резерву. Працівники, чия діяльність забезпечує критичний експорт, інноваційні розробки або стратегічні міжнародні зобов'язання, можуть отримати статус «*essential personnel*» (ключові кадри). Для цього вони повинні бути включені до спеціального реєстру та мати офіційне підтвердження від роботодавця і відповідного міністерства. Морські фахівці та працівники портів у разі наявності контрактів за кордоном можуть тимчасово залишати країну за умови гарантії повернення у визначений строк.

Філіппіни – країна є одним з найбільших постачальників моряків у світі. У період пандемії COVID-19, коли діяли суворі обмеження на виїзд, уряд створив спеціальні «*green lanes*» для морських екіпажів [2]. Вони передбачали спрощені та прискорені процедури оформлення документів, тестування та транзиту через аеропорти. Уряд працював напряду з міжнародними судноплавними компаніями та Міжнародною морською організацією (ІМО) для забезпечення безперервності поставок і збереження робочих місць моряків [3].

Польща, під час воєнних конфліктів у сусідніх країнах (зокрема у 2022-2023 роках), запроваджувала вибіркового виїзд для громадян, що виконували міжнародні економічні зобов'язання. Зокрема, транспортні перевізники, моряки та авіаційний персонал могли виїжджати за межі країни після підтвердження Міністерством інфраструктури та оборони, що їхня діяльність є критично важливою для національної економіки та союзницьких зобов'язань.

Південна Корея, у періоди загострення відносин із Північною Кореєю країна зберігає систему тимчасових відстрочок від військової служби для тих, хто бере участь у проєктах стратегічного значення. Моряки та працівники суднобудівної галузі можуть отримати дозвіл на виїзд, якщо це сприяє виконанню міжнародних контрактів і забезпечує приплив іноземної валюти.

Норвегія, як одна з провідних морських держав світу, Норвегія має довгострокову стратегію підтримки мобільності своїх моряків. У періоди глобальних криз вона застосовує систему дипломатичних домовленостей з ключовими країнами-роботодавцями для взаємного визнання морських документів і гарантій повернення громадян [4].

Врахування цього досвіду показує, що основними елементами ефективної політики є:

- створення офіційного статусу «ключових працівників»;
- ведення централізованого реєстру з актуальною інформацією про контракти та роботодавців;
- налагодження міжнародних угод з країнами, що приймають моряків;
- застосування цифрових сервісів для оформлення дозволів;
- механізми контролю повернення до країни.

У разі адаптації цих підходів в Україні можна забезпечити збереження валютних надходжень від морської галузі, уникнути втрати робочих місць і водночас не підірвати мобілізаційний потенціал держави.

Важливим аспектом є комунікація держави з морською спільнотою. Відкритість і прозорість рішень у цій сфері знижує рівень соціальної напруги та сприяє формуванню довіри. Моряки мають розуміти, за якими правилами вони можуть отримати дозвіл на виїзд, які документи потрібні та в які строки здійснюється розгляд заяв.

Окрему роль у врегулюванні питання можуть відіграти профспілки моряків та галузеві асоціації. Вони можуть стати посередниками між державою та роботодавцями, а також брати участь у формуванні пропозицій щодо оптимального механізму виїзду під час воєнного стану. Крім того, варто розглянути можливість укладання міждержавних угод із

ключовими країнами-роботодавцями, які б передбачали взаємні зобов'язання щодо повернення моряків після закінчення контрактів.

Важливо розуміти, що після завершення війни конкуренція на міжнародному ринку праці зросте. Країни, які змогли зберегти та розвинути свій кадровий потенціал, матимуть перевагу. Якщо Україна втратить значну частину своїх моряків зараз, відновлення їхнього статусу на світовому ринку може зайняти роки. Це не лише економічне, а й репутаційне питання.

Таким чином, вирішення проблеми виїзду моряків під час воєнного стану потребує комплексного підходу, що враховує інтереси безпеки, економіки та соціальної стабільності. Запровадження чітких і прозорих правил, використання цифрових технологій для оформлення дозволів, активна співпраця з міжнародними партнерами та галузевими організаціями – усе це здатне забезпечити збереження стратегічно важливого кадрового ресурсу та підтримати економіку країни в умовах війни.

Баланс між національною безпекою та економічними інтересами – це не компроміс, а необхідність. Лише за умови збереження трудового потенціалу в морській галузі Україна зможе гарантувати свою присутність у світовій транспортній системі, забезпечити стабільні валютні надходження та зміцнити економічну основу для повоєнного відновлення.

### **Список літератури**

1. International Seafarers' Welfare and Assistance Network (ISWAN) / International Chamber of Shipping (ICS). Russian and Ukrainian seafarers make up 14.5% of global shipping workforce – ICS/ISWAN statement. – ISWAN/ICS, 2022. URL: <https://www.iswan.org.uk/news/russian-and-ukrainian-seafarers-make-up-14-5-of-global-shipping-workforce-according-to-ics>
2. International Maritime Organization (IMO). IMO formally endorses industry COVID-19 crew change protocols (press briefing). IMO, 11 November 2020 (оновлення щодо практик crew-change і «green lanes»). URL: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/PressBriefings/pages/41-crew-change-protocols.aspx>
3. Maritime Industry Authority (MARINA), Republic of the Philippines. Guidelines for the Establishment of the Philippine Green Lane to facilitate crew changes (Joint Circular). MARINA (PDF), 02.07.2020. URL: <https://marina.gov.ph/wp-content/uploads/2020/08/MA-2020-62-Green-Lane-for-Seafarers-Joint-Circular-1-2020.pdf>
4. Norwegian Maritime Authority / MARINA (news). PHL, NORWAY sign MOA to recognize seafarers' certificates (співпраця для визнання документів моряків). MARINA / Norwegian Maritime Authority – повідомлення про MOA (2024). URL: <https://marina.gov.ph/2024/05/14/phl-norway-sign-moa-to-recognize-seafarers-certificates/>

## **ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Чистяков Павло Олександрович**

аспірант кафедри публічної служби та права  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Для місцевого самоврядування характерний свій механізм правового регулювання, який пояснюється змістом і функціями місцевого самоврядування. Стосовно місцевого самоврядування його правовий механізм системно не регулюється, хоча є його невід'ємною часткою. Механізм правового регулювання місцевого самоврядування – багатокомпонентне явище, котре справляє суттєвий вплив на публічне управління. Він працює за певних умов, які є гарантією його функціонування. Проблема розвитку місцевого самоуправління була і є однією із актуальних в публічному управлінні. В умовах війни воно потерпає від турбулентності стану самої країни та економіки і стану самого

самоврядування. Завданням місцевого самоврядування на сьогодні є підвищення ефективності місцевого самоуправління. Одним із таких напрямків є удосконалення правового механізму місцевого самоврядування.

Механізм правового регулювання посідає важливе місце в публічному управлінні. Так, він використовується для розкриття взаємодії різних елементів правової системи, за допомогою яких здійснюється регулятивна дія на суспільні відношення з метою їх упорядкованості, тобто акцентується на структурі і динаміці правового регулювання [3, с. 679].

Існують різноманітні поняття механізму правового регулювання, О.Ф. Скакун оцінює механізм правового регулювання як процес перекладу нормативного права у підпорядкованість суспільних відношень, здійснених за допомогою системи правових заходів і форм з метою задоволення публічних і приватних інтересів, забезпечення правопорядку. [3, с.679]. В.П. Марущак розглядає механізм правового регулювання як систему елементів, коли вони просторово розміщуються в певному порядку, і між ними є складні з'єднання, які внаслідок взаємодії елементів дають результат поза системою до регульованого об'єкта [1, с.75].

Механізм правового регулювання місцевого самоврядування складається з цілого ланцюга елементів.

Найважливішим значенням серед елементів механізму правового регулювання місцевого врядування є норма права. «Норма права являє собою загальне обов'язкове правило поведінки, яка встановлює для об'єкта як можливий варіант поведінки – суб'єктивні права, так і необхідний варіант поведінки – юридичні обов'язки [3, с. 679]. Норма права встановлюється для суб'єктів місцевого самоврядування актами поведінки, в межах яких можливо реалізовувати свої права та нести обов'язки. Таким чином, це сфера як місцевого самоврядування, так і місцевих установ. Вони відображають найбільш типові правові відносини в місцевому самоврядуванні, які стосуються як інтересів держави, так і місцевого самоврядування. Класична структура самого верховенства закону дає змогу коригувати юридичні відносини від їх виникнення до припинення. Це, по суті, абстрактна конструкція, є абсолютно практичною, оскільки сучасне законодавство створюється на її основі. Перш за все, ми говоримо про норми функції. У них немає класичних елементів норми права, але без них неможливо. Наприклад, така норма є позначенням місцевого самоврядування у статті 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Згідно з цією статтею, місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальною здатністю територіальної спільноти – жителів села або добровільної асоціації в сільській громаді жителів кількох сіл, міст – незалежно або під відповідальністю місцевих органів влади щодо вирішення питань місцевого значення в межах конституції та законів України. Як бачите, ця норма не містить ні гіпотези, ні диспозиції, ні санкції. У той же час, без цього, законодавство про місцеве самоврядування мало би великий пробіл, оскільки було б не зрозуміло, що є місцеве самоврядування. Тому теорії дефініції мають важливе значення. Формування механізму правового регулювання починається з них. Важливо одночасно помітити, що самі визначення повинні бути чітко вказані. І в цьому напрямку наукові дослідження є значною підтримкою.

Наступним важливим елементом механізму місцевого самоврядування є юридичні відносини. «Правовідносини – це необхідний елемент механізму правового регулювання, важлива ступінь здійснення програм, закладених у нормах права» [3, с. 684]. Юридичні відносини в місцевому самоврядуванні – це публічні зв'язки органів місцевого самоврядування, які регулюються законом. Юридичні відносини виникають на основі диспозиції або санкцій правової норми, тобто вони є індивідуалізацією правової норми. Щодо місцевого самоврядування правові відносини в механізмі правового регулювання визначають предмет відносин у місцевому самоврядуванні, які застосовуються до правових норм, формують конкретну поведінку чи діяльність, встановлюють зв'язки між органами місцевого самоврядування у формі кореляції прав та зобов'язань, реалізують юридичну

особистість особи, є умовою для суб'єктивних прав, зобов'язань та відповідальності суб'єктів публічного управління.

Важливим елементом механізму правового регулювання місцевого самоврядування є юридичні акти. Юридичні акти поділяються на нормативні та ненормативні. Нормативні акти містять загальні правила поведінки, що стосуються предметів домовленості. Ненормативні акти – це акти індивідуалізації диспозиції або санкцій правової норми, спрямовані на конкретну особу, які мають організаційно-адміністративний, індивідуальний, інформаційний характер.

Нормативні акти місцевого самоврядування носять підзаконний характер. «Підзаконний нормативний акт органів місцевого самоврядування – акт, що видається в межах компетенції органів місцевого самоврядування, що містить норми права, обов'язкові для населення самокерованих територій, а також для установ і організацій, що здійснюють в їх межах» [2, с. 20].

Як нормативний акт місцевого самоврядування, він характеризується такими ознаками:

1. Це підзаконний нормативний акт
2. Це управлінське рішення органу місцевого самоврядування або чинної особи, що має правову форму;
3. Це нормативно-локальний акт, оскільки його юрисдикція розповсюджується в межах регіону
4. Це самостійне правове рішення по місцевим питанням
5. Це правовий, який має обов'язково письмову форму.

Всі ознаки дають можливість виконувати роль активного елементу правового механізму самоврядування, які, як правило, можна розділити на такі типи:

1. Рішення, прийняті прямою волею населення відповідної самостійної території (місцевий референдум - район, міський, сільський тощо);
2. Рішення, прийняті на зборах (загальних зборах) громадян;
3. Рішення представницьких органів місцевого самоврядування.
4. Рішення голови адміністрації

Ненормативні акти (індивідуальні) впроваджують саме правило поведінки або ті правові наслідки, які пов'язані з незаконною поведінкою. Тому в механізмі правового регулювання місцевого самоврядування вони відіграють роль прямого виконання прав та зобов'язань та використання закону.

Важливим елементом механізму правового регулювання є правові інститути. Якщо норма права в механізмі правового регулювання місцевого самоврядування виступає актом, тобто регулює певну одиницю відносин місцевого самоврядування, то інститут права виступає як молекула, спричиняє систематичний вплив на відносини в місцевому самоврядуванні. Таким чином, правовий інститут, як відповідальність, спричиняє систематичний вплив, оскільки він містить набір елементів, які в їх відносинах систематично впливають на протиправну діяльність органу самоврядування чи офіційної особи.

Механізм юридичного регулювання місцевого самоврядування, використовуючи ефект взаємодії його елементів, створює процес впливу на відносини учасників місцевого самоврядування, який складається з певних етапів. Процес правового регулювання місцевого самоврядування – це низка взаємопов'язаних дій у регулюванні місцевого самоврядування, який включає етап, пов'язаний з нормальною діяльністю місцевих органів влади. Норма формування пов'язана зі станом місцевого самоврядування, цілей, завдань та напрямками його розвитку. У діяльності місцевих органів влади формування норми пояснюється соціальною та економічною політикою держави, для яких місцеве самоврядування виступає об'єктом регулювання в процесі формування норми. У цьому процесі досліджуються межі соціального явища, зовнішнє середовище регіону,

компетентність, можливості вирішити питання місцевим самоврядуванням та наявність повноважень для її вирішення.

Важливою умовою механізму правового регулювання місцевого самоврядування є законодавство. За його допомогою та через юридичне регулювання воно може впливати на функціонування та розвиток місцевого самоврядування. Механізм правового регулювання місцевого самоврядування витягує юридичні норми з законодавства, які стосуються юридичних відносин, і розвиваються в місцевому самоврядуванні. Виходячи з законодавства, формуються відносини між державними органами влади та місцевим урядом, а також з громадянами, які мешкають у місцевій громаді. Законодавство є самостійним обмеженням держави для регулювання місцевого самоврядування та втручання в місцеві процеси, визначає та встановлює компетенцію місцевого уряду та повноваження своїх органів, а також визначає відносини місцевих органів влади з населенням, захищаючи останніх від незаконних дій чиновників та місцевих органів влади.

**Висновки.** Механізм правового регулювання місцевого самоврядування – це багатокomпонентне явище, котре справляє суттєвий вплив на публічне управління. Він працює за певних умов, які є гарантією його функціонування. Механізм правового регулювання складається із набору елементів до яких відносяться: норма права, правовідносини, юридичні акти та правові інститути, які в сукупності забезпечують функціонування місцевого самоврядування.

Розробка механізму правового регулювання місцевого самоврядування в теоретичному і практичному напрямку є перспективною подальшою розвідкою у розвитку місцевого самоврядування, оскільки підвищує його ефективність.

#### **Список літератури**

1. Марущак В.П. Планування в умовах ринкової економіки. монографія: Одеса; Пальміра, 2008. 284 с.
2. Марущак В.П. Правове забезпечення державного управління і державної служби: навч. пос: Харків: ІНАДУ, 2003. 139 с.
3. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: підручник: Харків: Еспада, 2009. 752с.



**НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ  
ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

New challenges for management under martial law and transformation of public administration

**FUNCTIONING OF PUBLIC INSTITUTIONS AND INSTITUTIONAL  
ARCHITECTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION  
IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION SOCIETY OF MARTIAL STATE**

**Gruzd Maryna**

PhD,

associate professor of the department of public  
management, public administration and economic policy  
Simon Kuznets Kharkiv National University of  
Economics

Kharkiv, Ukraine

To ensure the national interests of the state and the development of civil society, improve the level and quality of life of the population, ensure respect for human rights and freedoms, and support achievements in compliance with the global goals of sustainable development, Ukraine needs to constantly carry out transformational changes in the structure and functioning of public authorities, taking into account the conditions of martial state.

Solving current problems is associated with the rapid development of the information society and requires appropriate public administration: important issues remain regarding the practical implementation of innovative information technologies in the activities of public authorities, the optimization of their organizational structure and staffing, respectively, the dissemination of electronic democracy tools in the languages of change of the information society. The existing architecture of public administration in Ukraine does not provide a solution to all problems in this area of social development, there is an objective need for further improvement of the activities of public administration bodies in the context of the development of the information society.

The state needed create an integrated innovative model for the development of a high-tech information society, where all citizens have the opportunity to create, store, freely access, use and exchange information and knowledge, where every citizen can realize their potential aimed at personal and social development, improve the quality of life and participate in the global process of development under martial law. Human rights and freedoms can be guaranteed and protected only under the condition of free access to information, favorable public opinion about the events taking place in the country, and effective influence of citizens on the activities of public institutions when the authorities perform monitoring functions.

Only direct democracy and participatory democracy should become favorable factors formation information society of martial law. Therefore, not only public institutions, but also citizens, non-governmental organizations, public and political institutions, media and business should take direct part in the process of forming and implementing e- democracy.

The functioning of the existing institutional architecture of public administration and the transformations taking place in Ukrainian society under the influence of globalization trends and threats of martial law require the use of all tools of e-democracy in the process of updating and reforming the administrative system. It is e-democracy that becomes a factor in the transformation of the administrative system and a means of adapting to the challenges of the information society. The tools of e-democracy ensure the spread of new channels of communication between citizens,

between citizens and public authorities, between authorities and other participants in the institutional system.

Steps towards improving and replacing administrative services with electronic ones include adopting a legislative framework to ensure basic digital rights of citizens, including the right to broadband Internet access, as well as expanding the technologies available to consumers to reduce the cost of software. Prerequisites for promoting digital transformation in Ukraine are new legislation on the digital economy and telecommunications, digital infrastructure, advances in the cashless economy (e-Commerce), e-Trust, and developments in cybersecurity. The «Smart City», launched by the Ministry of Digital Transformation, demonstrates the authorities' confidence in the existing legal and institutional framework for implementing a comprehensive approach to building an ICT ecosystem at the regional and local levels.

During the implementation of the National Informatization Program, 1,645 informatization projects with a total value of 6,539.6 million UAH were submitted to the general customer for consideration and approval in 2023. This concerned projects that were supposed to be implemented in the interests of customers at the expense of the state budget and/or other sources not prohibited by law, and their estimated cost exceeded 500 thousand UAH [1].

In recent years, the Ukrainian government has developed new e-democracy tools. These include e-petitions, the e-parliament initiative, open budgeting, mandatory e-declaration of assets, and ambitious plans for open data and online procurement. In addition, other e-democracy tools have been introduced (Fig. 1).

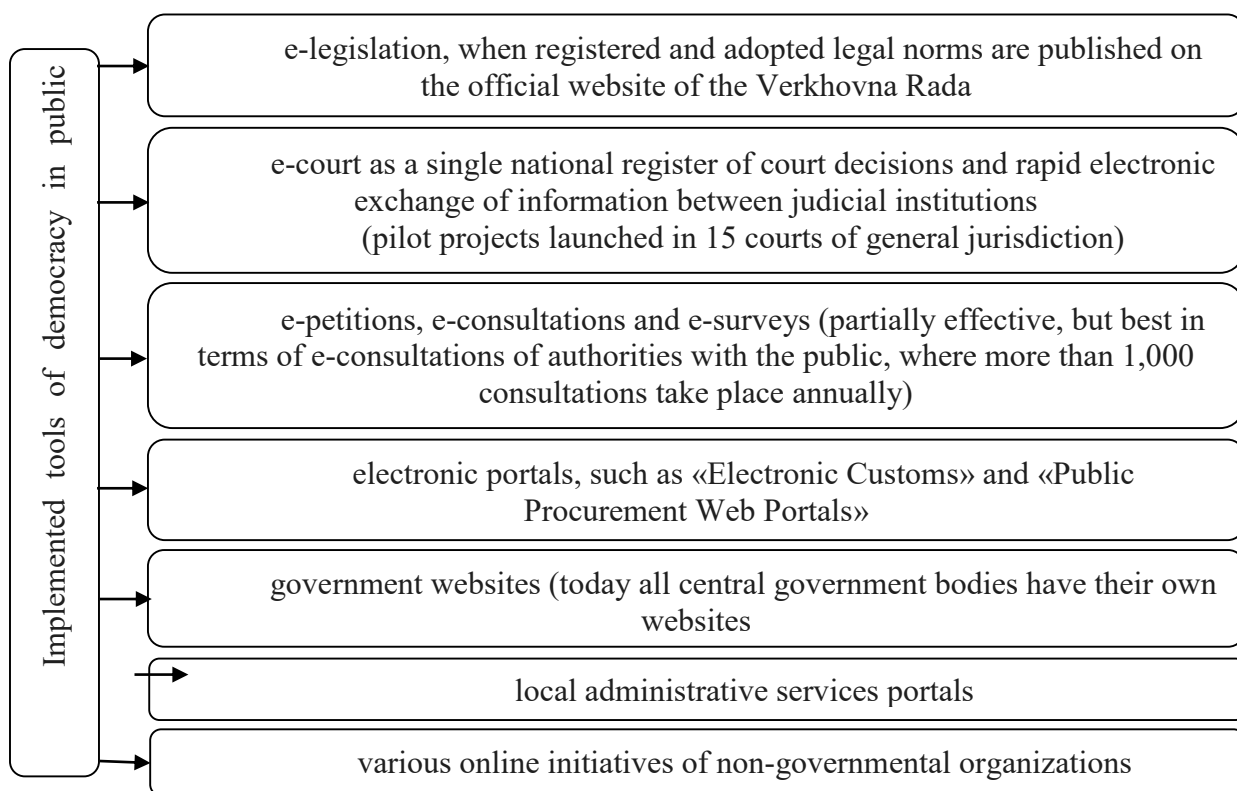


**Figure 1** – Implemented tools of democracy in public authorities.

Source: compiled by [ 1, 2, 4, 5 ].

Research [3-7] allows us to identify areas for the development of e-government services in Ukraine for the effective functioning of public institutions and the transformation of the institutional architecture of public administration:

combining and integrating service delivery channels. It is important to provide services using different channels and to give citizens the opportunity to receive services through the channel of their choice, rather than relying solely on e-service channels. Since each service delivery channel has different characteristics and different value in combination with other channels, some

channels are better suited to providing certain types of services than others. It is therefore important to adapt service delivery channels to the needs of different users and the characteristics of different government services, rather than moving all services online. The more e-government services (that meet the specific needs of citizens) are provided through the appropriate channels, the more likely they are to be used;

personalization of public services for specific citizens. Identification and segmentation of user databases allows for better tailoring of public services to the needs of individual users, which is likely to have a positive impact. likely to have an impact;

use of mobile technologies. The rapid development of mobile technologies allows governments to provide public services to all segments of the population. The greatest socio-economic impact of the use of mobile technologies is likely to be in resource-poor rural areas and developing countries, where access to fixed broadband is absent or limited. In the United States, for example, almost all government agencies have witnessed the spread and impact of mobile technologies, as more users access websites from mobile devices;

use of social media. Social media (e.g. Facebook, Twitter) is a rapidly growing tool for online interaction and a channel through which public authorities can take into account the opinions of citizens and communicate directly with them. The advantage of using social media is that it allows the government to identify citizens' needs and develop more relevant services, rather than relying solely on expensive traditional citizen surveys.

Ukraine today has all the conditions for the transition to a higher technological level of development of the information society. The situation in the country is characterized by the approximation of the administrative system to the standards of the European community, which necessitates the proper reform of the public service and service in local government bodies in accordance with European standards, where the mechanisms for providing public services are the basis for the functioning of government in a democratic society.

The transformation of the administrative system becomes a step on the way to increasing innovative economic development and the standard of living of the population. However, progress in the process of institutional transformation can be achieved only if a systemic approach is applied to the harmonization of the existing regulatory and legal framework, the creation of an appropriate system for protecting information resources, the introduction of innovative digital information technologies and the continuous development of human resources.

### References

1. Zvit pro stan informatyzaciyi ta vykonannya galuzevykh, regionalnykh program, proektiv, robit z informatyzaciyi, program, proektiv, robit z informatyzaciyi organiv misceвого samovryaduvannya, zavdan, proektiv, robit z informatyzaciyi Nacionalnoyi programy informatyzaciyi za 2023 rik [Report on the status of informatization and implementation of sectoral, regional programs, projects, informatization works, programs, projects, informatization works of local government bodies, tasks, projects, informatization works of the National Informatization Program for 2023]. *npi.gov.ua*. Retrieved from [https://npi.gov.ua/attachments/6ab54b29-c084-4b3a-8cdf-fd7c5804d98b\\_Zvit\\_pro\\_stan\\_informatyzaciyi\\_2023.pdf](https://npi.gov.ua/attachments/6ab54b29-c084-4b3a-8cdf-fd7c5804d98b_Zvit_pro_stan_informatyzaciyi_2023.pdf) [in Ukrainian].

2. Sait ministerstva tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy [Site of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from <http://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennya Nacionalnoyi ekonomichnoyi strategiyi na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny № 369 vid 21.04.2023 [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine №369 of 04.21.2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

4. Strategiya reformuvannya derzhavnogo upravlinnya Ukrayiny na 2022-2025 [Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022-2025]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved

from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> [in Ukrainian].

5. Cyfrovizaciya: Perevagy ta shlyaxy podolannya vyklykiv. [Digitalization : Advantages and ways to overcome challenges]. [razumkov.org.ua](https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv). Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> [in Ukrainian].

6. The European eGovernment Action Plan 2022-2030. Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment-action-plan> [in English].

7. Sait «The United Nations E-Government Development Database» / UN E-Government Survey 2024. [Website of the «The United Nations E-Government Development Database» / UN E-Government Survey 2024]. [publicadministration.un.org](https://publicadministration.un.org). Retrieved from <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2024-0> [in English].

## МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

**Алексійчук Євгенія Сергіївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доцент

**Симоненко Леся Іванівна**

Поліський національний університет

м. Житомир, Україна

Пенсійна система України в умовах воєнного стану зіткнулася з винятковими труднощами, які змушують державу шукати нові способи збереження її стабільності та дієздатності. Функціонування пенсійної системи України в умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації набуває особливої актуальності, оскільки війна створила безпрецедентні виклики для всієї системи соціального захисту та соціального страхування. Ці виклики є системними і стосуються фінансової стійкості, інституційної архітектури та забезпечення безперервності соціальних гарантій.[4]

Воєнні дії призвели до суттєвої економічної дестабілізації, девальвації національної валюти та інфляційного тиску, що знижує обсяги страхових операцій та фінансову спроможність системи. Крім того, війна як фактор, що, згідно із загальноприйнятими виключеннями в договорах, не підлягає страхуванню, становить істотний ризик для стабільного функціонування страхового ринку, оскільки призводить до масштабного знищення інфраструктури, житлового фонду та втрат здоров'я населення.

Актуальність посилюється також зростанням соціального навантаження, оскільки воєнні дії збільшують кількість осіб, які потребують пенсійного забезпечення через інвалідність чи втрату працездатності, тоді як економічна активність країни знижується. Післявоєнний період вимагатиме збільшеної соціальної підтримки для ветеранів та членів їхніх родин<sup>6</sup>. У цьому контексті роль держави є важливою та багатогранною, особливо в умовах військового стану, адже вона зобов'язана забезпечувати пенсійні виплати та шукати джерела їх фінансування, включаючи надходження з державного бюджету та кошти міжнародних фінансових інститутів. [1]

Питання функціонування соціального страхування та соціального захисту в умовах війни є достатньо досліджене у вітчизняній науковій літературі<sup>8</sup>. Значний вклад у розвиток теми мають такі автори, як Ю.О. Русіна, С.А. Бровко, С.В. Качула, К.О. Белякова, К.А.

Мікуляк та В.О. Красноноженко, які акцентують увагу на актуальних проблемах системи соціального страхування, трансформаціях системних підходів та зміні правових і організаційних механізмів. В.А. Тулянцева ґрунтовно розкриває роль Фонду соціального страхування у фінансуванні системи загальнообов'язкового державного соціального страхування, окреслюючи недоліки та виклики його функціонування в кризових умовах. [4] Водночас існує нестача систематизованого матеріалу щодо функціонування соціального страхування в умовах війни. Перспективними напрямками наукових досліджень залишається функціонування системи соціального забезпечення загалом в умовах збільшення навантаження на публічні фінанси внаслідок необхідності підтримки ветеранів війни та військовослужбовців.

Метою дослідження є комплексний аналіз інституційних та функціональних механізмів адаптації пенсійної системи України в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити ключові адаптаційні напрями, які включають:

1. Аналіз інституційних змін, зокрема передачі функцій Фонду соціального страхування України до Пенсійного фонду України, як логічного етапу уніфікації механізмів фінансування та адміністрування соціальних виплат.

2. Визначення пріоритетів фінансової стійкості, включаючи роль держави у формуванні загальної стратегії розвитку пенсійної системи.

3. Обґрунтування необхідності модернізації адміністративних процедур шляхом впровадження цифрових технологій для підвищення оперативності виплат, особливо для внутрішньо переміщених осіб.

4. Вивчення стратегічних напрямів реформування, спрямованих на удосконалення законодавчої бази для загальнообов'язкового практичного використання накопичувальних пенсійних програм, а також встановлення гнучких умов обчислення страхового стажу для осіб, які постраждали від війни.

Адаптація пенсійної системи розпочалася з масштабної реорганізації системи загальнообов'язкового державного соціального страхування у 2023 році. Ключовим інституційним кроком стала передача функцій Фонду соціального страхування України (ФССУ) до Пенсійного фонду України (ПФУ). Також у 2025 році Уряд ухвалив рішення про передання функцій з призначення та виплати окремих видів соціальних допомог. [2]

Цей процес є логічною відповіддю держави на виклики, спричинені війною, оскільки він спрямований на:

- Рационалізацію ресурсів та зменшення адміністративного навантаження.
- Посилення інституційної спроможності органів соціального захисту.
- Зміцнення цілісності політики соціального захисту та уніфікацію механізмів фінансування та адміністрування соціальних виплат.

Відтепер ПФУ є системоутворюючим елементом соціальної інфраструктури, який виконує функції не лише з пенсійного забезпечення, а й із фінансування одноразових та щомісячних страхових виплат (у разі безробіття, тимчасової або сталої втрати працездатності, виробничого травматизму), а також виплати різних видів соціальних допомог. В умовах воєнного стану держава адаптувала нормативно-правову базу для гарантування безперебійного фінансування страхових виплат.

Воєнний стан спричинив суттєву економічну дестабілізацію, девальвацію національної валюти та інфляційний тиск, що знизило обсяги операцій зі страхування та створило надмірне бюджетне навантаження через зростання потреб і скорочення надходжень.

У цих умовах ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграє держава, яка зобов'язана формувати загальну стратегію розвитку системи та забезпечувати правове регулювання відносин. [4]

Механізми фінансової адаптації включають:

- Залучення ресурсів міжнародних фінансових інститутів (МФІ): Фінансова допомога від ЄС, Світового банку, МВФ та США спрямована на стабілізацію макроекономічного середовища та підтримку бюджетної стабільності.

- Залучення гуманітарної допомоги: Необхідно заручитися міжнародною гуманітарною підтримкою для найуразливіших пенсіонерів, чий мінімальний розмір пенсії не дозволяє задовольнити базові потреби.

- Планування: Державні фінансові інститути здійснюють фінансове планування та бюджетування, що включає прогноз демографічних та економічних змін, які можуть вплинути на стабільність системи. [3]

У відповідь на кризові виклики ПФУ вже посилив роль цифрових сервісів та нових механізмів електронної взаємодії. Подальша адаптація вимагає модернізації адміністративних процедур через впровадження цифрових технологій, що є необхідною умовою для формування інтегрованої моделі соціального страхування.

Ключові напрями цифрової трансформації:

- Автоматизація процесів: Перехід до електронного документообігу та автоматизації обліку страхових випадків дозволить зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити оперативність виплат.

- Доступність для вразливих груп: Критично важливим є створення дистанційних сервісів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громадян на тимчасово окупованих територіях. Це вимагає спрощення процедур ідентифікації та інтеграції даних між установами. [1]

Воєнні дії розширили перелік застрахованих осіб, додавши внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів та постраждалих. Це актуалізує необхідність переформатування системи соціального страхування в бік адресності й соціальної справедливості.

Стратегічні напрями реформування:

- Гнучкі умови обчислення стажу: Слід встановити гнучкі умови обчислення страхового стажу для осіб, які були примусово переміщені чи втратили можливість працювати внаслідок поранення/війни. Це необхідно, щоб уникнути дискримінації громадян, що опинилися у виняткових обставинах.

- Реінтеграція та підтримка зайнятості: Окрім матеріального забезпечення, існує гостра потреба в наданні медичних і реабілітаційних послуг, психологічної підтримки, перекваліфікації та сприяння працевлаштуванню. Рекомендовано розвивати програми перекваліфікації, підтримки самозайнятості та грантової підтримки для ВПО і ветеранів, що є ключовим елементом покращення функціонування системи в умовах високого безробіття.

- Накопичувальна пенсійна реформа: Подальший розвиток системи передбачає удосконалення законодавчої бази для загальнообов'язкового практичного використання накопичувальних пенсійних програм.

- Підвищення ефективності: Важливо переглянути механізми розподілу коштів та уникати фінансування неефективних програм. [1]

Отже, адаптаційні механізми пенсійної системи України до викликів воєнного стану мають комплексний характер. Вони охоплюють фінансові та організаційні аспекти, а також соціальні та технологічні інновації. У короткостроковій перспективі головним завданням є забезпечення безперервності виплат і підтримка найбільш уразливих груп населення. У середньостроковій – відновлення фінансової стабільності через економічне зростання та міжнародну співпрацю. А в довгостроковій – створення багаторівневої, цифрово орієнтованої та соціально справедливої пенсійної системи, яка залишатиметься ефективною навіть у кризових умовах. Хоча війна принесла руйнування, вона водночас може стати поштовхом для модернізації соціальної політики, а пенсійна сфера в цьому процесі відіграє одну з ключових ролей.

### Список літератури

1. Бровко С. страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Кабінет Міністрів України передає повноваження з надання соціальної допомоги Пенсійному фонду України – Головне управління Пенсійного фонду України в Харківській області. Головне управління Пенсійного фонду України в Харківській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/kh/247297-kabinet-ministriv-ukrayiny-peredaye-rovpnovazhennya-z-nadannya-sotsialnoyi-dopomogy-pensijnomu-fondu-ukrayiny/> (дата звернення: 27.09.2025).
3. Корженівська Н. Л., Рудик О. В. Роль держави у забезпеченні фінансової стабільності пенсійної системи України. Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics. 2024. № 43. С. 148–153. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.22> (дата звернення: 28.09.2025).
4. Нагайчук Н. Г. Особливості функціонування соціального страхування в умовах війни. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15579066> (дата звернення: 24.09.2025).
5. Dluhopolskyi O., Rudyk Y. проблеми та ризики функціонування системи пенсійного забезпечення України за умов воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 19–29. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.19.29> (дата звернення: 28.09.2025).

### ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

**Асєєва Аліна Василівна**

Представництво Датської Ради у справах біженців в Україні

Радник з питань управління персоналом

Ефективність функціонування системи управління людськими ресурсами є невід’ємною передумовою організаційного розвитку та якісного зростання компетентності членів усього колективу. У цьому контексті оцінювання персоналу виступає як критично важливий інструмент аналітичного забезпечення кадрового менеджменту. Процес оцінювання дає можливість генерувати цінні інформаційні ресурси, необхідні для стратегічного планування, зокрема щодо: актуальних потреб підприємства у фахівцях відповідної кваліфікації; рівня розвитку трудового потенціалу; формування психологічного портрету працівників, включаючи їхні професійні переваги та кваліфікаційні прогалини; а також ідентифікації мотиваційних потреб. На основі вищезазначених даних забезпечується успішне вирішення кадрових завдань і створюються оптимальні умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Таким чином, оцінювання персоналу є ключовим елементом і необхідною складовою дієвої управлінської системи, інтегрованою безпосередньо в структуру сучасного кадрового менеджменту.

Ефективність функціонування будь-якої сучасної організації визначається її здатністю досягати стратегічних цілей, що безпосередньо залежить від максимальної віддачі та якості людського капіталу. У цьому контексті оцінювання персоналу набуває статусу ключового інструментарію, інтегрованого в систему управління та контролю. Сутність цього процесу полягає у встановленні міри відповідності професійних умінь, трудової поведінки та кількісних/якісних результатів діяльності працівника визначеним вимогам посади та організації виробництва. Систематичне застосування оцінювання забезпечує не лише контроль, а й підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства шляхом виявлення розривів між фактичними та запланованими показниками, що дає змогу розробляти обґрунтовані управлінські заходи.

Системне значення оцінювання розкривається через реалізацію трьох взаємопов'язаних груп цілей: адміністративні, мотиваційні та інформаційні. Зокрема, адміністративні цілі зосереджені на забезпеченні об'єктивності кадрових рішень, включаючи справедливе управління компенсацією та формування кадрового резерву. З іншого боку, мотиваційні цілі спрямовані на стимулювання продуктивності шляхом надання конструктивного зворотного зв'язку, який підвищує саморефлексію, а також через чіткий зв'язок між результатами та винагородою, що слугує основою для планування кар'єрного зростання. Нарешті, інформаційні цілі забезпечують діагностичну функцію: збір даних необхідний для виявлення потреб у навчанні та розвитку та для аналізу ефективності запроваджених HR-політик та програм [1].

Важливо зазначити, що оцінювання виконує також низку критичних функцій: контролюючу (моніторинг відповідності стандартам), орієнтуючу (надання зворотного зв'язку та визначення напрямків розвитку), розвиваючу (ідентифікація прогалин для навчання) та мотиваційну (стимулювання через визнання досягнень). Однак, попри методологічну значущість, існують практичні проблеми, що нівелюють об'єктивність результатів. Ключові труднощі включають упередженість оцінювачів, неправильний вибір методів, а також, і це найважливіше, незастосування отриманих даних на практиці. Таким чином, оцінювання персоналу є критичним системним імперативом для досягнення цілей організації, але його успішність залежить від методологічної досконалості та послідовної інтеграції його результатів у стратегічний процес управління людськими ресурсами.

З точки зору управлінського аналізу, система оцінювання базується не на загальних результатах, а на вимірюваних результатах діяльності персоналу. У цьому контексті, результативність та ефективність діяльності персоналу є основними кількісними критеріями, які застосовуються в процесі управління продуктивністю праці, дозволяючи проводити кількісне співставлення фактичних показників із визначеними нормативами або бенчмарками галузі. Комплексність оцінювання вимагає залучення як внутрішніх метрик діяльності, так і зовнішніх експертних висновків. Зміст і способи оцінювання суттєво залежать від цільового призначення останнього, що охоплює широке коло завдань: від оцінювання кандидатів та перевірки відповідності посаді до формування кадрового резерву, планування кар'єри та визначення системи стимулювання. Успішність впровадження системи оцінювання прямо корелює з узгодженням обраної методології оцінювання, критеріїв та правил із конкретними стратегічними завданнями організації та погодженням з персоналом, що підлягає регулярному моніторингу [2].

Критерії оцінювання персоналу являють собою показники, які відображають ступінь прояву професійних, особистісних рис, ефективності роботи та трудової поведінки. Вони можуть мати кількісне (бальне фіксування результатів оцінювання) або якісне (описи та ситуаційні приклади результатів діяльності працівників) вираження. Створення цих критеріїв має базуватися на стандартах професії з обов'язковим врахуванням специфічних вимог керівника підрозділу, який виступає в ролі ключового експерта. Залучення лінійних керівників дозволяє HR-службі мінімізувати суб'єктивність та забезпечити релевантність вибору методик.

Методичні підходи до оцінювання умовно поділяються на традиційні та сучасні (рис. 1). Традиційні методи (ранжування, метод парних порівнянь, біографічний підхід, бальне оцінювання) відрізняються простотою впровадження та низькою витратністю. Однак їхній ключовий недолік полягає в ігноруванні особистих рис та потенціалу працівників, що робить їх частково застарілими. Сучасні методи є більш комплексними та прогностично валідними. Вони акцентують увагу на оцінці підрозділу як цілісної одиниці, враховують результати роботи всього персоналу та важливість постійного професійного розвитку [3].



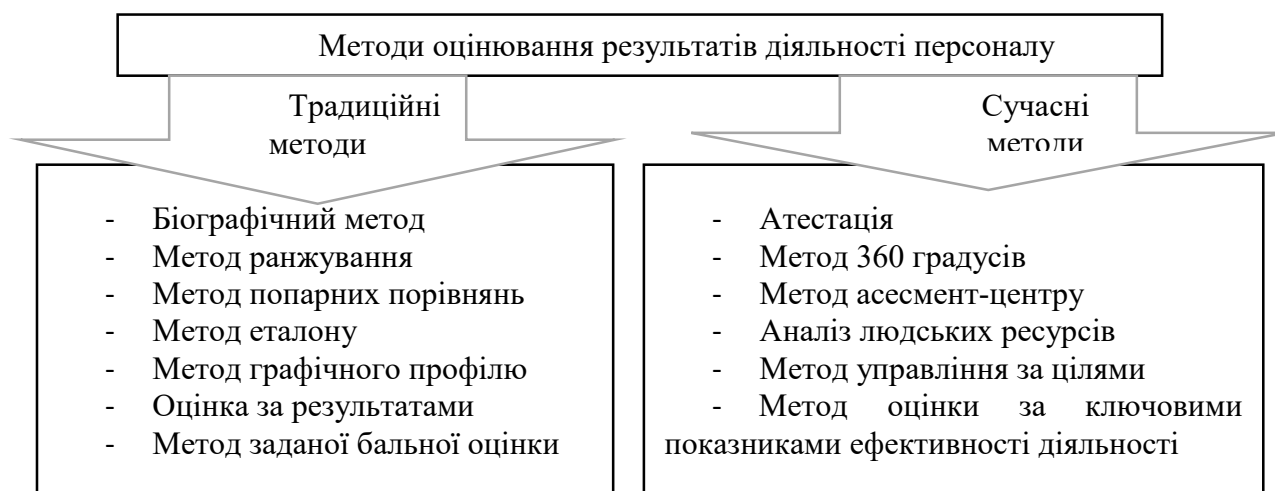


Рисунок 1 – Методи оцінювання результатів професійної діяльності персоналу

Ефективність системи оцінювання гарантується дотриманням п'яти фундаментальних принципів:

- комплексність;
- регулярність;
- дієвість;
- об'єктивність;
- прозорість.

Процес оцінювання структуровано у декілька послідовних етапів. На першому етапі відбувається визначення мети (преміювання, підвищення, навчання) та розробка SMART-критеріїв (Specific - конкретні, Measurable - вимірювані, Achievable - досяжні, Relevant - релевантні, Time-bound – обмежені в часі). Це задає орієнтир для вибору адекватних методів оцінювання (традиційних або сучасних) та графіку проведення.

Наступний, аналітичний етап, включає детальне вивчення діяльності працівника для створення профілю посади. На основі цього профілю формуються кількісні критерії (результативність) та якісні/поведінкові критерії (компетентності, відповідність цінностям підприємства), які повинні бути валідизовані та узгоджені зі стратегією організації.

На основі комплексних результатів оцінювання формуються обґрунтовані управлінські рішення. Вони стосуються мотивації та компенсації (підвищення зарплати, премії), кар'єрного зростання (просування, включення до кадрового резерву) або корекції діяльності (переведення, навчання або припинення співпраці) [4].

Кінцевим, але критично важливим етапом є розроблення Індивідуальних планів розвитку (ІПР). Це структурований документ, що спільно формується керівником і працівником, і містить SMART-цілі та конкретні методи їх досягнення: освітні заходи, практична діяльність (job rotation), менторство та коучинг. Успішна реалізація системи оцінювання залежить від інтеграції її результатів у загальну стратегію управління персоналом, що забезпечує неперервний розвиток працівників та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Напрямки удосконалення оцінювання результатів професійної діяльності персоналу вимагають відходу від застарілих формалізованих систем до комплексного та гнучкого підходу. Сучасна модель оцінювання має інтегрувати не лише досягнення кількісних показників (KPIs), але й аналіз компетентностей (м'яких навичок, лідерства) та потенціалу працівника до зростання.

Ключовою трансформацією є перехід від рідкісних, стресових щорічних зустрічей до системи безперервного зворотного зв'язку (Continuous Feedback). Це передбачає регулярні короткі обговорення прогресу («чек-іни») та надання конструктивного

оцінювання «тут і зараз», а також активне використання багатостороннього (метод 360 градусів) оцінювання для забезпечення максимальної об'єктивності.

Для підтримки цієї системи критично важливим є впровадження цифрових інструментів та People Analytics. Автоматизація збору даних через HRM-системи дозволяє мінімізувати суб'єктивність, а використання аналітики дає змогу виявляти закономірності та здійснювати предиктивне прогнозування ефективності та ризиків [5].

Нарешті, вважаємо, що оцінювання має бути не каральним процесом, а існувати як інструмент розвитку. Результати оцінювання повинні мати прямий зв'язок з формуванням індивідуальних планів розвитку (IDP), навчанням та менторством. Таким чином, удосконалення оцінювання трансформує HR-процес у стратегічний інструмент управління талантами, що підвищує залученість та формує високоефективну корпоративну культуру.

Таким чином, оцінювання персоналу є стратегічним імперативом для організаційного розвитку, перетворюючись із простого інструменту контролю на ключовий елемент управління талантами. Його головна мета – забезпечити відповідність між людським капіталом та стратегічними цілями компанії, генеруючи інформацію для об'єктивних адміністративних рішень та потужного мотиваційного й розвиваючого впливу. Успішна система оцінювання вимагає переходу від застарілих формалізованих підходів до комплексних сучасних методів (таких як метод 360 градусів та Асесмент-центр) та впровадження безперервного зворотного зв'язку і People Analytics. Лише завдяки об'єктивності, регулярності та інтеграції результатів у формування Індивідуальних планів розвитку (ІПР), оцінювання стає дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності та формування високоефективної корпоративної культури.

#### Список літератури

1. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. Успіхи та досягнення в науці. 2024. №1. URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9771/9824>
2. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.
3. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.
4. Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431.
5. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

### АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

**Болдирєва Людмила Миколаївна**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Європейський університет  
м. Київ, Україна

Сучасні реалії функціонування економіки України визначаються низкою критичних викликів, що зумовлені воєнним станом. Логістика, як одна з ключових сфер забезпечення безперервності економічних і військових процесів, опинилася в умовах значного тиску та

трансформації. Порушення транспортних коридорів, знищення інфраструктурних об'єктів, нестача ресурсів, ризики безпеки та непередбачуваність зовнішнього середовища вимагають від підприємств та державних структур перегляду традиційних підходів до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

У цьому контексті особливого значення набуває *адаптація системи логістичного менеджменту*, спрямована на забезпечення стійкості, ефективності та оперативності прийняття рішень. Дослідження проблеми має як практичну цінність для підприємств різних галузей, так і стратегічне значення для національної економічної безпеки. Так, учені у своїх публікаціях досліджували:

- особливості трансформації логістичних процесів в умовах воєнного стану. Автор акцентує увагу на адаптаційних стратегіях, спрямованих на забезпечення безперервності постачань та підвищення стійкості логістичних систем [1];

- проблеми функціонування логістики під час воєнного стану та окреслено виклики для підготовки професійних кадрів. Автор підкреслює важливість нових підходів до організації логістичних процесів у глобальному конкурентному середовищі [2].

Воєнний стан супроводжується різкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Серед найбільш відчутних викликів можна виділити:

- порушення транспортних ланцюгів (закриття портів, руйнування мостів та доріг, обмеження авіа- і залізничних перевезень);

- ризики безпеки (загроза атаки на транспортні засоби, небезпека для персоналу);

- нестабільність ресурсного забезпечення (дефіцит палива, комплектуючих, сировини);

- інформаційні виклики (обмежений доступ до актуальних даних, кібератаки, проблеми координації);

- зростання витрат на логістичні операції внаслідок необхідності пошуку альтернативних маршрутів і каналів постачання.

Традиційні моделі логістики, орієнтовані на стабільність, мінімізацію витрат і довгострокове планування, в умовах війни стають малоефективними. Потрібні нові підходи, що базуються на:

- гнучкості – здатності швидко перебудовувати маршрути та канали постачання;

- диверсифікації – створенні кількох альтернативних шляхів доставки й постачальників;

- цифровізації – застосуванні ІТ-рішень для моніторингу, прогнозування та контролю потоків у реальному часі;

- ризик-менеджменті – інтеграції процедур оцінки та мінімізації ризиків у логістичні рішення;

- співпраці – посиленні взаємодії між державними структурами, бізнесом та міжнародними партнерами.

У відповідь на виклики воєнного стану підприємства та організації застосовують такі стратегії:

- оптимізація транспортних маршрутів з урахуванням безпекових факторів;
- розвиток мультимодальних перевезень, що дозволяють комбінувати автомобільний, залізничний, річковий та авіатransпорт;

- створення резервних запасів критично важливих ресурсів;

- використання цифрових платформ для відстеження переміщення вантажів і забезпечення прозорості ланцюгів постачання;

- інтеграція гуманітарної та військової логістики з метою ефективного розподілу ресурсів;

- партнерство з міжнародними організаціями для забезпечення стабільності поставок та фінансової підтримки.

Варто зазначити, що адаптована система логістичного менеджменту повинна забезпечити:

- безперервність постачання товарів і послуг;
- стійкість до зовнішніх загроз і кризових ситуацій;
- економічну ефективність у довгостроковій перспективі;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зміцнення національної безпеки через стабільність логістичних потоків.

Варто зазначити, що адаптована система логістичного менеджменту повинна виконувати цілий комплекс функцій, які мають стратегічне значення не лише для окремих підприємств, але й для економіки країни загалом. Насамперед вона покликана забезпечити безперервність постачання товарів і послуг, адже саме стабільність у русі матеріальних, інформаційних та фінансових потоків дозволяє підтримувати життєдіяльність населення і ефективність виробничих процесів у кризових умовах. Війна часто призводить до порушення транспортних коридорів та руйнування інфраструктурних об'єктів, що робить завдання організації стабільних ланцюгів постачання особливо актуальним. У таких обставинах підприємства змушені застосовувати гнучкі рішення, диверсифікувати маршрути та активно впроваджувати цифрові інструменти для моніторингу та контролю руху ресурсів.

Не менш важливим завданням є забезпечення стійкості до зовнішніх загроз і кризових ситуацій. Логістична система повинна бути здатною швидко відновлюватися після збоїв, пов'язаних із воєнними діями, перебоями в постачанні чи кібератаками. Для цього необхідно створювати резервні канали транспортування, формувати страхові запаси критичних ресурсів, а також запроваджувати механізми антикризового управління. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій та гарантувати стабільність господарської діяльності.

Ще одним важливим критерієм адаптації логістичного менеджменту виступає економічна ефективність у довгостроковій перспективі. Незважаючи на зростання витрат унаслідок воєнних ризиків, підприємства повинні прагнути до оптимізації витрат на перевезення, складування та обробку вантажів. Важливим напрямом стає впровадження сучасних технологій управління запасами, застосування автоматизованих систем планування та організація мультимодальних перевезень. Ефективне використання таких інструментів дозволяє не лише скорочувати витрати, але й забезпечувати більш високу продуктивність логістичних процесів.

Крім того, адаптована логістична система сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У сучасних умовах саме здатність оперативно перебудовувати ланцюги постачань та гарантувати надійність поставок визначає довіру споживачів і партнерів. Підприємства, які впроваджують інноваційні рішення в логістиці, отримують перевагу у вигляді більшої гнучкості, швидкості реакції та здатності працювати навіть у нестабільному середовищі. Така обставина формує позитивний імідж компанії, розширює її ринкові можливості та відкриває доступ до нових партнерських відносин.

Окремо слід підкреслити значення логістичного менеджменту для зміцнення національної безпеки. Ефективно організована логістика стає фундаментом для стабільного забезпечення військових потреб, гуманітарних ініціатив та критичної інфраструктури. Стійкі логістичні потоки знижують ризик виникнення дефіциту життєво необхідних товарів, підтримують економічну активність і створюють передумови для відновлення країни після завершення воєнних дій. Отже, адаптація системи логістичного менеджменту є не лише економічною необхідністю, а й важливим чинником національної стійкості.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що воєнний стан став критичним випробуванням для системи логістичного менеджменту в Україні. Масштабні порушення транспортної інфраструктури, нестача ресурсів, підвищення ризиків безпеки та

інформаційна нестабільність створили умови, за яких традиційні підходи до управління матеріальними та інформаційними потоками виявилися недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у формуванні нових стратегій і механізмів адаптації, спрямованих на забезпечення безперервності та стійкості логістичних процесів.

Адаптована система логістичного менеджменту має ґрунтуватися на принципах гнучкості, диверсифікації та цифровізації, що дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників чи маршрутів і підвищити здатність до швидкого реагування на непередбачувані виклики. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем моніторингу та управління запасами забезпечує прозорість, оперативність і точність у прийнятті рішень, що є ключовим у кризових умовах. Водночас інтеграція ризик-менеджменту в логістичну діяльність стає необхідною умовою мінімізації збитків і збереження стабільності постачання.

Особливу увагу слід приділити довгостроковій економічній ефективності логістики. Незважаючи на зростання витрат у воєнний час, оптимізація процесів транспортування, складування, формування страхових запасів і розвиток мультимодальних перевезень дозволяють знизити навантаження на бізнес і водночас підвищити рівень продуктивності. Отже, правильно побудована система логістичного менеджменту стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, формує позитивний імідж і сприяє розширенню партнерських зв'язків.

Крім економічних аспектів, адаптація логістики має й стратегічне значення для держави. Ефективна організація логістичних потоків забезпечує стабільне постачання критично важливих товарів і послуг, підтримує обороноздатність, задовольняє гуманітарні потреби населення та створює передумови для відновлення економіки після завершення бойових дій. У цьому контексті логістика виступає не лише інструментом господарської діяльності, а й елементом національної безпеки, що визначає рівень стійкості країни до кризових викликів.

Таким чином, адаптація системи логістичного менеджменту в умовах воєнного стану є нагальною потребою сучасності, яка вимагає поєднання інноваційних підходів, ефективного використання ресурсів та міжсекторальної співпраці. Її успішна реалізація забезпечить не лише збереження функціональності підприємств і галузей, але й сприятиме зміцненню економічної та соціальної стійкості України, створюючи основу для сталого розвитку у післявоєнний період.

#### Список літератури

1. Васильців, Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.
2. Мащак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК* (м. Київ 28 – 29 жовтня 2022 р.) НАУ, 2022. С. 134 – 137.

## **РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ТА ВДОСКОНАЛЕННІ АТРИБУТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Корпоративна культура є ключовим елементом, що визначає успіх організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Менеджмент відіграє вирішальну роль у формуванні, підтримці та вдосконаленні атрибутів корпоративної культури, які включають суб'єктивні (внутрішні та зовнішні) та об'єктивні елементи. Ефективне управління цими атрибутами сприяє підвищенню мотивації працівників, згуртованості колективу та покращенню іміджу компанії в очах клієнтів і партнерів. У цих тезах розглядається, як менеджмент впливає на корпоративну культуру, які інструменти застосовуються для її оцінювання та вдосконалення, а також як це сприяє досягненню організаційних цілей.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій та переконань, які формують поведінку працівників і визначають взаємодію організації із зовнішнім середовищем [1, с. 45]. Вона впливає на:

- мотивацію та продуктивність. Чітко визначені цінності та норми сприяють залученості працівників;
- імідж компанії. Зовнішні атрибути, такі як логотип, слогани та корпоративні заходи, формують сприйняття бренду;
- адаптивність. Культура, орієнтована на інновації, допомагає компанії швидше реагувати на ринкові зміни.

Менеджмент відповідає за створення культури, яка підтримує стратегічні цілі організації, забезпечуючи баланс між внутрішніми (цінності, правила) та зовнішніми (бренд, імідж) атрибутами [2, с. 112].

Менеджмент відіграє центральну роль у розробці та впровадженні атрибутів корпоративної культури. Основні функції менеджменту включають:

- формування місії та цінностей. Менеджери визначають місію, яка відображає сенс існування компанії, та цінності, що регулюють поведінку працівників [3, с. 78]. Наприклад, цінності клієнто-орієнтованості чи інноваційності задають тон для всіх процесів;
- розробка зовнішніх атрибутів. Менеджмент відповідає за створення логотипу, слоганів, уніформи та організацію корпоративних заходів, які популяризують компанію [1, с. 56];
- впровадження правил і норм. Менеджери розробляють кодекси етики, посадові інструкції та неформальні норми (наприклад, звернення на «ти»), які сприяють згуртованості [4, с. 134];
- комунікація. Лідери забезпечують відкриту комунікацію, щоб цінності та норми були зрозумілі всім працівникам.

Менеджмент відіграє ключову роль у формуванні та вдосконаленні атрибутів корпоративної культури через цільові дії, спрямовані на створення символів, норм і бренду компанії. Ці дії включають розробку візуальних елементів, таких як логотипи та слогани, які підкреслюють унікальність організації та сприяють її впізнаваності.

Менеджери також впроваджують внутрішні норми і цінності, що регулюють поведінку працівників, сприяючи згуртованості колективу та підвищенню мотивації. Організація корпоративних заходів, таких як тимбілдінги чи професійні свята, зміцнює командний дух і формує почуття причетності до спільної мети.

Крім того, менеджмент відповідає за бренд-менеджмент, активно працюючи з іміджем компанії через соціальні мережі та взаємодію з клієнтами. У таблиці 1 наведено основні напрями діяльності менеджменту та приклади їх реалізації [2, с. 120]

Таблиця 1 – Роль менеджменту в управлінні атрибутами корпоративної культури

| Атрибут культури      | Роль менеджменту                                   | Приклади дій                                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Суб'єктивні зовнішні  | Створення візуальних символів та організація подій | Розробка логотипу, організація тимбілдингів, PR-кампанії       |
| Суб'єктивні внутрішні | Формування цінностей і норм                        | Впровадження кодексу етики, тренінги з корпоративних цінностей |
| Об'єктивні            | Управління іміджем і брендом                       | Кампанії в соцмережах, робота з відгуками клієнтів             |

Менеджмент використовує різні методи для оцінювання рівня корпоративної культури, щоб виявити її сильні та слабкі сторони.

Найпоширенішим є метод експертних оцінок, який передбачає аналіз за п'ятибальною шкалою [5, с. 201]. Формула для розрахунку загальної оцінки:

$$O = \sum_{i=1}^n (w_i \times s_i) \quad (1)$$

де  $O$  – загальна оцінка рівня корпоративної культури;

$\sum$  – знак суми;

$i$  – порядковий номер елемента (критерію) корпоративної культури;

$n$  – загальна кількість елементів (критеріїв) корпоративної культури;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го елемента корпоративної культури;

$s_i$  – середня оцінка  $i$ -го елемента корпоративної культури, отримана в результаті експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою (де 1 – низький рівень розвитку, 5 – високий рівень розвитку).

Для підвищення ефективності організації менеджмент повинен систематично вдосконалювати атрибути корпоративної культури, використовуючи структурований підхід. Основні кроки включають:

- аналіз конкурентних переваг культури. Менеджери проводять порівняння культури своєї організації з конкурентами, щоб виявити унікальні сильні сторони та зони для розвитку. Наприклад, аналіз може показати, що логотип компанії менш впізнаваний порівняно з лідерами ринку;

- збір відгуків від стейкхолдерів. Опитування працівників, клієнтів і партнерів допомагають зрозуміти, як сприймаються атрибути культури, і виявити проблемні аспекти, такі як низька мотивація чи слабкий імідж;

- складання стратегічного плану та бюджету. Менеджмент розробляє план дій, який включає оновлення логотипу, створення нових слоганів, стандартизацію уніформи, організацію регулярних корпоративних заходів (наприклад, щорічний «День компанії») та вдосконалення внутрішніх норм. Бюджетування забезпечує виділення ресурсів на ці ініціативи;

- моніторинг результатів. Повторне оцінювання через 6–12 місяців дозволяє оцінити ефективність змін, використовуючи той самий метод експертних оцінок або інші інструменти, такі як опитування чи аналіз продуктивності.

Ці кроки спрямовані на створення культури, яка підтримує стратегічні цілі організації та сприяє її розвитку.

Менеджмент стикається з низкою викликів під час формування та вдосконалення корпоративної культури, що вимагає стратегічного підходу та гнучкості:

- конфлікт культур. Під час злиття компаній із різними цінностями, наприклад, агільної та бюрократичної, можуть виникати непорозуміння між працівниками, що знижують продуктивність і мотивацію [5, с. 215]. Наприклад, об'єднання інноваційної ІТ-компанії з традиційною організацією може призвести до конфлікту між свободою творчості та суворими правилами;

- опір змінам. Працівники можуть чинити опір новим нормам, цінностям чи правилам, особливо якщо вони суперечать усталеним практикам. Менеджери повинні передбачити такі реакції та розробити програми адаптації, наприклад, тренінги чи відкриті дискусії;

- обмежені ресурси. Розробка нових атрибутів, таких як оновлення логотипу, організація заходів чи створення нових каналів комунікації, потребує значних фінансових і часових вкладень, що може бути проблематичним для компаній з обмеженим бюджетом.

- культурний контекст. В Україні менеджери повинні враховувати локальні особливості, такі як економічна нестабільність, вплив війни чи культурні традиції, які впливають на сприйняття корпоративної культури. Наприклад, акцент на національній ідентичності в логотипі чи слоганах може посилити лояльність клієнтів [1, с. 60].

Для подолання цих викликів менеджери повинні застосовувати гнучкий підхід, залучати працівників до процесу змін через регулярну комунікацію, тренінги та мотиваційні програми, а також використовувати сучасні інструменти, такі як цифрові платформи для зворотного зв'язку та аналізу даних.

Ефективне управління корпоративною культурою має значний вплив на успіх організації, сприяючи її розвитку та конкурентоспроможності. Зокрема, воно забезпечує:

- підвищення продуктивності. Згуртований колектив, об'єднаний спільними цінностями та нормами, працює ефективніше, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Наприклад, компанії з розвиненою культурою командної роботи швидше вирішують складні завдання;

- зниження плинності кадрів. Чітко визначені цінності, мотиваційні заходи, такі як тимбілдинги чи визнання досягнень, підвищують лояльність працівників і зменшують плинність кадрів. Це особливо важливо в умовах конкуренції за таланти;

- покращення іміджу. Сильна корпоративна культура, підкріплена впізнаваними зовнішніми атрибутами, такими як логотип чи слогани, приваблює клієнтів і партнерів, створюючи позитивне сприйняття бренду;

- інноваційність. культура, орієнтована на креативність і підтримку нових ідей, сприяє розробці інноваційних продуктів і рішень, що є ключовим для компаній у технологічному секторі [2, с. 130].

Менеджмент відіграє ключову роль у формуванні та вдосконаленні атрибутів корпоративної культури, що є запорукою ефективності організації. Через створення місії, цінностей, зовнішніх символів і норм менеджери забезпечують мотивацію працівників, згуртованість колективу та позитивний імідж компанії. Оцінювання культури за допомогою експертних методів і SWOT-аналізу дозволяє виявити слабкі місця, а стратегічне планування змін сприяє їх усуненню. У сучасних умовах менеджери повинні бути гнучкими, враховувати локальний контекст і залучати працівників до процесу змін, щоб забезпечити стійкий розвиток організації.

#### Список літератури

1. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. – К.: Дух і літера, 2018. – 512 с.
2. Камерон К., Квінн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. – Львів: Літопис, 2019. – 320 с.
3. Хофстеде Г. Культуре та організації: програмування розуму. – Х.: Видавництво гуманітарної літератури, 2020. — 400 с.



4. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. – К.: Наш формат, 2017. – 432 с.
5. Лафлі А., Мартін Р. Гра на перемогу: як стратегія працює насправді. – К.: КМ-Букс, 2021. – 352 с.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ ВИКЛИКІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ**

**Бугазіянуc Сергій Миколайович**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Вторгнення російської федерації та запровадження воєнного стану в Україні поставили український бізнес і державне управління перед потужними та безпрецедентними викликами, які вимагали оперативних і стратегічно зважених рішень. У цих складних умовах керівники різних організацій були змушені швидко адаптуватися до нових реалій, вирішуючи низку критичних завдань, серед яких особливого значення набули питання безпеки, організація логістики, забезпечення фінансової стабільності, а також ефективне вирішення кадрових проблем. Для збереження функціональної стабільності в умовах кризи виникла гостра потреба у перегляді існуючих організаційно-правових механізмів управління. Це передбачає як адаптацію наявних інструментів до нових обставин, так і розробку принципово нових підходів, здатних гарантувати максимальну стійкість, гнучкість і відповідність законодавчим нормам навіть за умов форс-мажору.

Адаптація правового поля та державне регулювання набули критичної важливості в умовах воєнного стану, який суттєво трансформував умови діяльності суб'єктів господарювання. Основні аспекти змін зосереджені на таких напрямках:

1. Спрощення регуляторних процедури, держава впровадила заходи дерегуляції, що включають зміну підходів до ліцензування, дозвільної системи та трудових відносин (наприклад, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»). Це створило умови для оперативнішого ухвалення управлінських рішень і швидкої адаптації виробничих процесів до нових реалій.

2. Державна підтримка та релокація бізнесу, програми пільгового кредитування (зокрема, «5-7-9%»), гранти та ініціативи з підтримки перенесення підприємств із небезпечних регіонів стали ключовими інструментами збереження економічної спроможності. Для цього менеджменту довелося активно співпрацювати з державними установами та регіональними військовими адміністраціями з метою отримання необхідних ресурсів і підтримки. Такі заходи стали значущими для забезпечення стабільності бізнесу в умовах кризових змін.

3. Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [1, с. 4] встановлює ключові положення, які змінюють традиційний порядок трудових відносин та надають роботодавцям розширені управлінські повноваження. Зокрема, він передбачає можливість тимчасового переведення працівників на інші робочі місця без їхньої попередньої згоди, за винятком ситуацій, де існують медичні обмеження, підтверджені відповідними висновками. Крім того, документ дозволяє призупинення трудового договору як окремий управлінський інструмент. Такий підхід розглядається як стратегічно важливий для збереження кадрового потенціалу організації, а також для оптимізації витрат у період економічної нестабільності чи кризового стану.

Водночас, в умовах воєнного стану, коли організації стикаються з численними зовнішніми загрозами та невизначеністю, особливої актуальності набувають механізми

управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Саме ці аспекти об'єднує концепція Business Continuity Management (BCM) — системи заходів, спрямованих на підтримку та відновлення ключових функцій організації у разі виникнення надзвичайних ситуацій. BCM дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть у найскладніших умовах.

1. Децентралізація та дублювання функцій: Організаційно, багато компаній перейшли до децентралізованої структури управління, розподіляючи ключові функції між різними локаціями (у тому числі за кордоном). Створення резервних копій критичних даних та дублювання виробничих потужностей (якщо це можливо) мінімізує наслідки військових загроз. Як зазначає В. І. Кучер, «для забезпечення стійкості необхідно впроваджувати гнучкі системи управління, здатні до швидкої зміни стратегічних та оперативних цілей» [2, с. 78].

2. Безпека та захист активів: Правові механізми включають посилену охорону, переведення активів у більш безпечні регіони, а також документальне оформлення збитків для подальшого відшкодування. Форс-мажорні обставини (визнані Торгово-промисловою палатою України) є правовим щитом від невиконання зобов'язань перед контрагентами, проте менеджмент повинен докласти максимальних зусиль для мінімізації негативних наслідків.

3. Логістичний і ланцюговий менеджмент змушений був швидко адаптуватися до умов, що виникли через значні порушення звичних логістичних шляхів, таких як морські порти та авіасполучення. Потреба диверсифікації постачальників зумовила розробку нових підходів до логістики, зокрема створення альтернативних маршрутів, серед яких наземні стали ключовим способом транспортування вантажів. У ході таких змін виникла необхідність швидко переглянути чинні договори, активно шукати нових партнерів та укладати угоди на міжнародному рівні. Для підтримки стабільності критично важливих процесів імпорту та експорту часто застосовувався механізм державно-приватного партнерства, що забезпечував надійність поставок і ефективну взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачань.

Втім, навіть у разі успішного налагодження логістики та забезпечення захисту активів, основним фактором стійкості організації залишається ефективне управління людськими ресурсами. Саме працівники формують основу адаптивності та здатності бізнесу виживати в умовах кризи. У період воєнних викликів управління персоналом стає особливо складним завданням, охоплюючи такі аспекти, як мобілізація, вимушена міграція та вплив психологічного навантаження.

1. Дистанційна робота та гнучкий графік: Організаційний механізм масового переходу на дистанційний формат роботи (там, де це можливо) став стандартом. Правові норми щодо віддаленої роботи були швидко адаптовані, дозволивши компаніям зберегти робочі місця, незважаючи на переміщення працівників.

2. Соціальний захист та підтримка: Менеджмент великих компаній активно використовує механізми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), надаючи фінансову, психологічну та релокаційну допомогу співробітникам та їхнім сім'ям. Це не лише моральний обов'язок, але й стратегічний механізм утримання кваліфікованих кадрів. Як слушно зазначає О. В. Заболотна, «в умовах кризи саме соціально орієнтований менеджмент забезпечує лояльність та підвищує адаптивність персоналу до надзвичайних умов» [3, с. 120].

3. Взаємодія з мобілізованими: Керівництво зобов'язане забезпечити правові гарантії за мобілізованими працівниками: збереження місця роботи, посади та середнього заробітку. Організаційно це вимагає чіткого документообігу та перерозподілу їхніх функцій між іншими співробітниками.

Схема організаційно-правового механізму управління в умовах воєнного стану (Рис.1) показує, що для досягнення мети організації потрібна активація механізмів у трьох ключових сферах: правові й організаційні інструменти спільно вирішують виклики воєнного стану. Правові механізми створюють умови та дозволи, а організаційні забезпечують дії менеджменту й перебудову структури. Інтеграція всіх компонентів забезпечує адаптивність і компетентність управлінських команд.

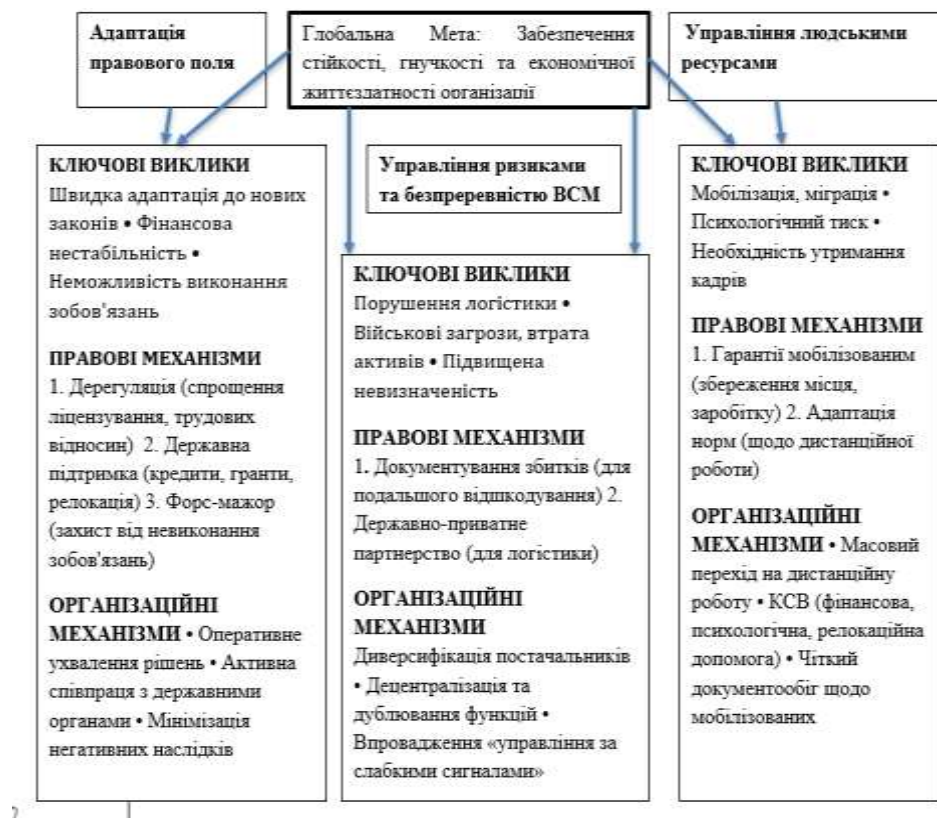


Рисунок 1 – Схема організаційно-правового механізму управління в умовах воєнного стану

Організаційно-правові механізми, розроблені для вирішення проблем управління в умовах воєнного стану в Україні, базуються на синергії трьох ключових компонентів. Першим з них є адаптивність управлінських практик до динамічних змін у законодавстві, яка забезпечує оперативне реагування на нововведення в нормативно-правовому полі. Другий компонент полягає у впровадженні проактивних заходів з управління ризиками, спрямованих на гарантування безперервності бізнес-процесів і їх стабільної роботи навіть у найскладніших умовах. Третій важливий аспект передбачає посилення соціальної відповідальності компаній та вдосконалення кадрового менеджменту, що сприяє підтримці працівників і їх пристосуванню до нових викликів сучасного середовища.

#### Список літератури

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 17. Ст. 4.
2. Кучер В. І. Управління стійкістю підприємства в умовах військової агресії: теоретико-методологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 75–81.
3. Заболотна О. В. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент антикризового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2022. Вип. 1. С. 118–125.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ КРАУДСОРСИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Васютинська Людмила Анатоліївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Керівництво організацій, які прагнуть стати глобальними лідерами на ринку, здійснює зміни підходів до управління через вплив низки системних чинників. По-перше, посилюється конкуренція у зовнішньому до організації середовищі. Прискорення переходу до нового інформаційного суспільства поєднується з глобальними перетвореннями в економіці, що призводить до виходу на передові позиції компаній, які використовують сучасні технології, методики та інструменти як у частині виробництва продукту, так і в частині менеджменту. По-друге, зміни відбуваються на внутрішньому рівні. Вихід представників нового покоління на ринок праці змушує організації пристосовуватися до мінливих форм потреб співробітників. Постійне впровадження нових технологій визначає необхідність трансформації процесів, навчання персоналу, ротацій менеджменту. По-третє, у спільноти людей, які розосереджені у зовнішньому та внутрішньому до організації середовищі, з'являється все більше можливостей для оперативного впливу на розвиток бізнесу, залучення до вирішення організаційних завдань. Подібні зміни призводять до появи нових форм функціонування та управління організацією. Все більше керівників починають використовувати нові технології, якою зокрема є краудсорсинг.

Краудсорсинг набув свого справжнього розвитку лише наприкінці 90-х років, з масовим поширенням інтернету та персональних комп'ютерів, які значно спростили використання цього методу. Буечелер і група дослідників з'ясували, що якщо мільйон людей вирішуватиме проблему через краудсорсинг, то ймовірність того, що ця група дійде правильної відповіді, дорівнюватиме 97,7% [1]. Нова ера розвитку технологій уможливила збір думок мільйонів людей, що сприяє дедалі більшій об'єктивізації потреб у використанні подібної технології для розв'язання практичних завдань.

Краудсорсинг – це різновид онлайн-активності в мережі, де окремих індивідів чи компанія пропонують добровільно виконати певне завдання за допомогою відкритого запиту. Учасником цієї активності може бути однорідна або неоднорідна група індивідів будь-якого розміру з різним набором знань. Виконання завдання будь-якої складності передбачає активність учасників у вигляді надання роботи, грошей, знань та/або досвіду для вирішення поставленої задачі, з одного боку, та вигоду для всіх учасників процесу – з іншого. Так учасник задовольняє певну потребу, наприклад, отримує економічну вигоду, визнання з боку громадськості, розвиває певний навик. Натомість організатор використовує отриманий сукупний результат, який створюється учасниками.

Краудсорсинг неможливий без організаційної діяльності. Деякі дослідження краудсорсингу вже аналізують цей метод з погляду менеджменту, зокрема розглядаються підходи до організації та проведення краудсорсингу. Адже групи майже ніколи не утворюються хаотично – їм потрібна допомога в організації. Зокрема, компанії необхідно вибрати профіль учасників, вирішити, чи варто створювати власну краудсорсингову платформу, чи скористатися існуючим на ринку рішенням [4, с. 80-82].

Окрему увагу варто приділити процесам отримання та корисного використання здобутого інтелектуального чи іншого капіталу. На кожній із цих стадій необхідне ухвалення десятків управлінських рішень, а тому є важливим розглянути краудсорсинг з точки зору менеджменту організації [3, с. 191].

Ключова перевага краудсорсингу полягає в тому, що він дозволяє організації реалізовувати неосновні види діяльності силами залучених спільнот людей, тим самим зосередившись на своїх основних функціях. З точки зору Дж. М. Ляймістера, будь-яке завдання зі створення цінності, яке передається у цифрове середовище, може бути реалізоване за допомогою краудсорсингу [2, с. 232].

Розвиток краудсорсингу в останні десятиріччя набув свого широкого застосування і проявляється у різних формах (таблиця 1).

Таблиця 1 – Форми класичного краудсорсингу

| Вид краудсорсингу                                      | Завдання                                                                                             | Очікуваний результат                                                                       |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Краудідейшен (idea crowdsourcing)                      | Збір нових креативних ідей, пропозицій, рішень або концепцій.                                        | Інноваційні концепції, вирішення проблем, ідеї для продуктів та послуг.                    |
| Краудворкінг / мікрозавдання (microtask crowdsourcing) | Розбиття великих завдань на безліч дрібних, простих, які можна швидко виконати.                      | Швидка обробка великих обсягів даних, тегування, транскрипція, модерація.                  |
| Краудкреація / конкурс (crowd creation / contests)     | Запит на створення творчого контенту, дизайну, розробку програмного коду чи конкретного рішення.     | Логотипи, дизайн, програмне забезпечення, креативний контент.                              |
| Краудвоутинг (crowdvoting / wisdom of the crowd)       | Збір колективної думки, голосування та оцінювання для ранжування чи прийняття рішень.                | Об'єктивна оцінка ідей, вибір найкращого варіанту, прогнозування тенденцій.                |
| Краудсаєнс / науковий (citizen science)                | Залучення громадськості до збору даних, спостережень або обробки інформації для наукових досліджень. | Великі масиви наукових даних, допомога в класифікації (наприклад, астрономічних об'єктів). |
| Імпліцитний краудсорсинг                               | Вирішення проблеми як побічний ефект виконання користувачами своїх основних дій.                     | Покращення якості даних, підвищення точності алгоритмів, оцифрування.                      |

Краудсорсинг – це потужний управлінський інструмент, який дозволяє організаціям виходити за межі внутрішніх ресурсів, щоб використовувати колективний інтелект, працю та творчість великої спільноти.

Головні акценти, що впливають із класифікації краудсоптингу полягають у наступному:

1. Диверсифікація завдань. Краудсорсинг є універсальним інструментом, що не обмежується лише генерацією ідей. Він охоплює весь спектр завдань: від творчого краудідейшену, що є стратегічною інновацією до рутинного краудворкінгу/мікрозавдань, що є тактичною оптимізацією процесів.

2. Швидкість та масштаб. Такі форми, як краудворкінг та імпліцитний краудсорсинг, наголошують на здатності швидко обробляти величезні обсяги даних і вирішувати завдання, які були б неможливі або надто дорогі для виконання силами лише одного колективу.

3. Демократизація знань. Краудсаєнс та краудвоутинг підкреслюють, що краудсорсинг демократизує процеси прийняття рішень та наукові дослідження, перетворюючи пасивну аудиторію на активних учасників, які додають цінності своїми знаннями чи оцінками.

4. Фокус на нематеріальному капіталі. На відміну від краудфандингу, ці форми зосереджені на залученні нематеріального капіталу (ідей, знань, навичок), що безпосередньо призводить до створення інноваційних рішень та підвищення якості внутрішніх процесів організації.

Таким чином, краудсорсинг є не просто модним трендом, а стратегічним методом менеджменту, який допомагає компаніям та установам знижувати витрати, прискорювати інновації та підвищувати об'єктивність рішень за рахунок широкого залучення зовнішніх ресурсів.

Краудсорсинг в Україні, хоч і менш централізований, ніж краудфандинг, є важливим інструментом для залучення колективного інтелекту, волонтерської праці та даних для вирішення соціальних, культурних та державних завдань. В українському контексті краудсорсинг часто реалізується через три основні напрями:

1. Документування воєнних злочинів та наслідків війни (краудсорсинг даних):

- уряд та правоохоронні органи, зокрема офіс генерального прокурора, використовують офіційні онлайн-форми та портали для збору свідчень, фото та відео про воєнні злочини від очевидців та постраждалих;

- громадські ініціативи, як наприклад, проекти, «Wall Evidence», залучають місцевих мешканців деокупованих територій до збору фотографій написів, залишених російськими військовими, створюючи культурний та історичний архів;

- інтелектуальна допомога: міжнародні ініціативи (наприклад, Arolsen Archives) залучають волонтерів для оцифрування та транскрипції історичних документів, що є прикладом мікрозавдань та краудсаєнсу.

2. Урбаністика та розвиток громад (краудідейшен і краудворкінг) з метою покращення міського простору та залучення громадян до прийняття рішень:

- міські ініціативи: проекти на кшталт «Майстерня міста» (Львів), «СамоСад» (Київ) або платформи на кшталт «Місто змістів» залучають мешканців до спільного планування, прибирання та розробки концепцій для громадських просторів, парків та інфраструктури. Це колективна праця та генерація ідей.

- громадські акції типу «Зробимо Україну чистою» є класичним прикладом краудворкінгу (збору праці), де тисячі волонтерів, що об'єднуються для виконання цього завдання.

3. Технічний та професійний краудсорсинг використовують ІТ-компаніями у межах соціальних ініціатив:

- SoftServe Open Tech – це компанія, яка залучає своїх волонтерів (висококваліфікованих ІТ-фахівців) для розробки та дизайну вебсторінок соціально важливих організацій, наприклад, Національного музею історії України, надаючи свою експертизу безоплатно. Це приклад краудкреації.

Краудсорсинг в Україні є не просто бізнес-інструментом, а потужною соціальною технологією, яка мобілізує громадянське суспільство для вирішення як місцевих, так і глобальних національних завдань.

### Список літератури

1. Buecheler T. et al. Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework. The 12th International Conference on the *Synthesis and Simulation of Living Systems*, Odense, Denmark, 19-23 August 2010. MIT Press, 2010. P. 679-686.

2. Leimeister, J. M. Lecture Notes in Informatics (LNI), *Proceedings. Series of the Gesellschaft für Informatik*. 2014. С. 2553–2555.

3. Lepak D. P., Smith K. G., Taylor M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*. 2007. Т. 32. №. 1. С. 179-197.

4. Prpić J. et al. How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing. *Business Horizons*. 2015. Т. 58. №. 1. Р. 77-85.

## СУТНІСТЬ ТА ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Возненко Анастасія Олександрівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічного управління і адміністрування  
Науковий керівник:

**Титаренко Любов Миколаївна**

к.політ.н., доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану виступає однією з ключових передумов збереження цілісності держави та забезпечення її стійкості до багатовимірних викликів. У цей період управлінська діяльність набуває нових характеристик, що зумовлені необхідністю швидкої адаптації інституційних механізмів до надзвичайних обставин, мобілізації наявних ресурсів та концентрації зусиль на підтриманні обороноздатності й життєдіяльності суспільства.

Сутність публічного управління в таких умовах полягає у поєднанні стратегічного бачення із тактичною гнучкістю, що дозволяє одночасно забезпечувати виконання невідкладних завдань і закладати основи для майбутньої відбудови. Особливого значення набувають принципи цілеспрямованості, координації та взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими інститутами та міжнародними партнерами.

Орієнтири публічного управління в умовах воєнного стану визначаються пріоритетами захисту національних інтересів, гарантування безпеки населення, підтримання соціально-економічної стабільності та збереження легітимності державних інституцій.

Ціллю дослідження є визначення стратегічних орієнтирів публічного управління в умовах сучасних викликів воєнного стану та здійснення прогнозу можливих шляхів мінімізації руйнівних наслідків війни для життєстійкості суспільства.

Слід підкреслити, що публічне управління в умовах воєнного стану вирізняється специфічними рисами та механізмами функціонування, які вимагають комплексного наукового аналізу й міждисциплінарного підходу. Такий підхід є необхідним для формування пропозицій щодо визначення пріоритетів та окреслення стратегічних напрямів підвищення ефективності державного управління у період протидії зовнішній агресії, а також для забезпечення інституційної стійкості системи публічної влади у післявоєнний час.

На сучасному етапі професійна публічна служба, що становить фундамент публічного управління, здійснює свою діяльність в умовах постійних викликів, пов'язаних як із воєнними діями, так і з загрозами повсякденного життя. Повномасштабна війна, розпочата у лютому 2022 року, актуалізувала необхідність пошуку більш ефективних управлінських стратегій, спрямованих на забезпечення соціально-гуманітарної безпеки, зниження ризиків, а також створення сприятливих умов для підтримання стабільності та життєздатності суспільства [1].

Слід відзначити, що публічне адміністрування має забезпечувати баланс між інтересами держави та потребами громадян, територіальних і громадських утворень, а також різних соціальних груп у сфері державного управління. Водночас війна продовжує справляти деструктивний вплив на всі сфери суспільного життя. У зв'язку з цим складні виклики вимагають від представників публічного сектору постійного оновлення

інструментів безпеки, підвищення рівня стійкості управлінських механізмів та їх подальшого удосконалення.

Теоретичні засади публічного управління в умовах воєнних викликів знайшли відображення у працях вітчизняних науковців. Так, Бакуменко В.Д. зосереджує увагу на методологічних підходах до державного управління у кризових ситуаціях, наголошуючи на значущості стратегічного планування та адаптивності в умовах нестабільності [1]. У свою чергу, Гончарук Н.Т. та Ситник Г.П. [5], досліджуючи соціальні цінності публічного управління в умовах війни, акцентують увагу на необхідності психологічної підтримки населення, а також підкреслюють важливість міжсекторальної взаємодії для подолання психологічних наслідків воєнних конфліктів.

Оскільки публічна служба покликана захищати інтереси громадян і функціонує як багатокомпонентна система, її результативність залежить не лише від ефективної координації та взаємодії між органами державної влади й інституціями, а й від постійного удосконалення стратегічного управління. Важливим чинником виступає інституційна спроможність публічних службовців до професійного виконання завдань в умовах зростаючих воєнних загроз і суспільних викликів [1, с. 203].

Складні реалії сьогодення засвідчують, що агресія Російської Федерації проти України зумовила безпрецедентні виклики, які стали серйозним випробуванням для населення та державних інституцій. Це вимагає від представників органів публічної влади посилення зусиль, спрямованих на мінімізацію насильницького впливу агресора. У цьому контексті застосовується стратегічний підхід державного реагування, що передбачає формування цілісної національної стратегії на державному, регіональному та місцевому рівнях із чітким розподілом функцій нормативно-правового, інформаційного, морально-психологічного та ресурсного забезпечення. При цьому держава має постійно здійснювати співвіднесення наявних загроз і небезпек із ресурсним потенціалом, що використовується для управління ними.

Здійснюється всебічне уточнення прав, обов'язків, повноважень та відповідальності окремих складових системи управління національною безпекою. Впроваджуються механізми організації ефективної протидії загрозам, територіального захисту та забезпечення цілісності держави, зокрема через практичне використання фортифікаційних споруд для відбиття потенційного вторгнення ворога. В сучасних умовах важливим кроком є встановлення Президентом України порядку щорічного уточнення пріоритетних завдань щодо національної безпеки для військових і спеціальних органів державного управління. Передбачено також визначені форми звітності про виконання цих завдань, які своєчасно подаються до Апарату Ради національної безпеки та оборони України.

Публічна служба, основним призначенням якої є реалізація державних завдань і функцій, оперативно реагує на виклики, що постають перед нею [4, с. 164]. Круглашов А.М., Сабадаш Н.В. та інші [2] акцентують увагу на впровадженні інноваційних підходів до управління в публічному секторі, зокрема в контексті політики органів влади щодо захисту прав людини та підвищення ефективності функціонування інституцій публічної служби в умовах суспільно-політичних випробувань, викликаних війною. У їхніх працях підкреслюється важливість професійної та інституційної стійкості публічної служби України у відповідь на військові загрози та безпекові виклики [1;2]. Наукові дослідження вказують на необхідність управління інституційною спрямованістю публічної служби в умовах війни з урахуванням передового міжнародного досвіду. Зокрема, Г.А. Дмитренко у довоєнний період підкреслював значення модернізації публічної служби в системі державного управління через впровадження передових міжнародних практик соціально-гуманітарного спрямування [3, с. 21].

У сучасних умовах воєнного конфлікту в Україні гостро постає завдання забезпечення життєстійкості суспільства та зменшення руйнівного впливу війни на всі сфери державного й соціального життя. Високий рівень загроз вимагає комплексного підходу до управління, що передбачає координацію дій державних інституцій, розвиток



інституційної спроможності публічної служби та впровадження ефективних механізмів соціально-гуманітарної підтримки населення. Наукове прогнозування шляхів мінімізації наслідків війни є необхідним для визначення стратегічних орієнтирів державного реагування та формування системи заходів, спрямованих на забезпечення стійкості суспільства в умовах постійних викликів та загроз.

Підвищення інституційної стійкості публічної служби є провідним чинником забезпечення життєстійкості суспільства в умовах воєнного конфлікту. Воно передбачає систематичне удосконалення професійних компетенцій державних службовців, розвиток їхніх навичок прийняття рішень в умовах нестабільності та швидкої зміни обставин, а також формування здатності до адаптації управлінських процесів під впливом кризових факторів. Інституційна стійкість забезпечується через впровадження сучасних підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу, використання аналітичних та інформаційних ресурсів для оперативного реагування, а також через зміцнення організаційних структур, які відповідають за планування, координацію та контроль виконання завдань. У комплексі ці заходи сприяють не лише підвищенню ефективності функціонування публічної служби в умовах війни, а й формуванню здатності державних інституцій протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи безперервність управлінських процесів і стійкість соціальної системи загалом.

Скоординоване стратегічне управління ресурсами є ключовим елементом мінімізації руйнівного впливу війни на життєстійкість суспільства. Воно передбачає комплексне планування, ефективний розподіл та раціональне використання матеріальних, інформаційних і людських ресурсів з урахуванням пріоритетів національної безпеки та потреб населення. Координація ресурсів здійснюється через взаємодію між державними органами, місцевим самоврядуванням та громадськими інституціями, що дозволяє уникнути дублювання зусиль та оптимізувати процеси прийняття рішень. Досягнення ефективності стратегічного управління передбачає також оперативне відстеження загроз і коригування планів відповідно до змін у воєнній та соціально-економічній обстановці. У результаті така системна організація ресурсів сприяє зменшенню негативних наслідків війни, підтриманню функціонування критично важливих секторів держави та забезпеченню стійкості суспільних процесів.

Отже, сутність публічного управління в умовах воєнного стану полягає у забезпеченні ефективного функціонування держави та життєстійкості суспільства за умов зростаючих загроз і кризових викликів. Воно охоплює комплексну координацію дій органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських інституцій, спрямовану на захист прав і свобод громадян, збереження цілісності держави, підтримку соціально-економічної стабільності та обороноздатності країни. Орієнтири публічного управління у воєнний період визначаються трьома ключовими напрямками. По-перше, підвищення інституційної стійкості публічної служби через розвиток професійних компетенцій, адаптивності та здатності службовців ефективно виконувати завдання в умовах кризових обставин. По-друге, скоординоване стратегічне управління ресурсами, що включає планування, розподіл та раціональне використання матеріальних, інформаційних та людських ресурсів із урахуванням пріоритетів національної безпеки.

#### Список літератури

1. Комаровський В.В., Титаренко Л.М., Яценко В.А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.»*, ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 201-209.
2. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2024. Вип. 2(166). С. 3-13.

3. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст : колект. монографія / Г.А. Дмитренко та ін.; за заг. ред. Г. А. Дмитренка; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ : ДКС-Центр, 2020. 511 с.

4. Титаренко Л.М, Яценко В.А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид.* ГО Асоц. дослідн. держ.упр., ГО Одес. ін-т соц. технол. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160-170. <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>

5. Ситник Г.П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека: курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/flieb24e2-deff-4a31-ad06-9848419f8d2c.pdf>

## **ЕЛЕКТРОННА ПАРТИСИПАЦІЯ: ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Гамалюк Богдан Михайлович**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького

**Лис Андрій Богданович**

к.н.держ.упр.,

старший викладач кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ, Україна

У сучасних умовах цифрової трансформації одним із ключових завдань є впровадження цифрових технологій в управління територіальними громадами (ТГ). Ініціатива «Держава в смартфоні», запущена в Україні, стала поштовхом до створення концепції «громади в смартфоні».

Електронна партисипація є важливою складовою електронної демократії та розглядається як новітній механізм забезпечення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології створюють умови для розширення каналів взаємодії влади і суспільства, забезпечують відкритість, прозорість та підзвітність органів влади.

Сутність електронної партисипації полягає у використанні цифрових інструментів, які дозволяють громадянам висловлювати свою думку, впливати на політику, здійснювати контроль за діяльністю органів влади та брати участь у розробці управлінських рішень. У сучасному світі ці інструменти охоплюють електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації, платформи відкритих даних та цифрові системи голосування.

Інструменти електронної участі представлені на рис.1.

Переваги впровадження електронної партисипації.

- по-перше, вона сприяє розширенню кола учасників процесу ухвалення рішень, залучаючи не лише активістів, а й ширші верстви населення.
- по-друге, електронні сервіси забезпечують економію ресурсів та часу як для органів влади, так і для громадян.
- по-третє, цифрова участь посилює довіру до інституцій, оскільки створює можливість для прозорого відстеження прийнятих рішень та їх виконання.

|                                                                                   |                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Електронні петиції та звернення громадян, які дозволяють формувати порядок денний органів влади;                           |
|                                                                                   | Електронні платформи громадського бюджету, що сприяють визначенню пріоритетних напрямів використання бюджетних коштів;     |
|                                                                                   | Електронні консультації та обговорення проектів нормативних актів;                                                         |
|                                                                                   | Сервіси відкритих даних, які забезпечують доступ громадян до інформації та підвищують прозорість діяльності органів влади. |

Рисунок 1 – Найпоширеніші механізми електронної партисипації в Україні

Виклики та проблеми розвитку електронної партисипації.

Серед ключових проблем можна назвати цифрову нерівність та недостатній рівень цифрової грамотності частини населення, що обмежує їх участь у процесах е-демократії. Важливим залишається питання кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки порушення конфіденційності може підірвати довіру до електронних сервісів. Також ризиком є формальне використання механізмів електронної участі без реального впливу громадян на прийняття рішень.

Перспективи розвитку електронної партисипації в Україні. Успішна реалізація залежить від удосконалення законодавчої бази, інтеграції різних державних електронних сервісів, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення культури електронної участі. Позитивну роль відіграє впровадження національних платформ, таких як «Дія», що дозволяє об'єднати державні послуги та створює нові канали комунікації між громадянами і владою.

У контексті територіальних громад диджиталізація означає, що громадяни можуть взаємодіяти з місцевим самоврядуванням через смартфон чи інші цифрові пристрої — отримувати адміністративні послуги, брати участь у громадських процесах, бути інформованими, подавати звернення, голосувати, співпрацювати тощо

Актуальність та роль у сучасних умовах:

- децентралізація та інституційна спроможність громад. В Україні процес децентралізації надав громадам більше повноважень і ресурсів. При цьому диджиталізація стає одним із механізмів, які підсилюють інституційні можливості громад.
- війна та післявоєнне відновлення. У періоди кризи (зокрема війни) цифрові сервіси допомагають забезпечити безперервність роботи влади, доступ до соціальних послуг, комунікацію з населенням, координацію відбудови.
- ефективність та оптимізація ресурсів. Менше витрат часу на адміністративні процедури; зменшення корупційних ризиків завдяки автоматизації; можливість залучення інвестицій, бізнесу, міжнародної допомоги завдяки прозорим та ефективним цифровим платформам.

Виклики, ризики та обмеження:

- цифрова нерівність. Різниця у доступі до інтернету між міськими і сільськими громадами; між різними верствами населення; відсутність техніки чи низька якість пристроїв.
- низький рівень цифрової грамотності. Особливо серед старшого населення чи малодоступних територій. Без навчання багато сервісів залишатимуться малоефективними.
- інституційні слабкості. Відсутність стратегії; нестача кваліфікованого персоналу; слабе управління проектами; недостатнє фінансування.
- правові, нормативні питання та безпека. Захист персональних даних; кібербезпека; стандарти якості сервісів; законодавчі бар'єри.

– сприйняття населення. Довіра до цифрових сервісів, страх змін, зручність користування – все це може стримувати використання.



Рисунок 2 – Основні компоненти «громади в смартфоні»

Електронна партисипація є невід’ємним інструментом модернізації державного управління. Використання сучасних інформаційних технологій для залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень сприяє зміцненню демократичних інститутів, підвищує якість державної політики та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Електронна партисипація є важливою складовою електронної демократії та розглядається як новітній механізм забезпечення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

#### Список літератури

1. Council of Europe. Electronic democracy (e-democracy): Recommendation CM/Rec(2009)1. Strasbourg, 2009.
2. Публічне управління: електронна демократія та участь громадян / За ред. О. Руденко. Київ. НАДУ, 2020. 320 с.

# **АДАПТАЦІЯ ГОРИЗОНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ: ВІД ДОВГОСТРОКОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО КОРОТКОЦИКЛОВИХ МОДЕЛЕЙ ВІДНОВЛЕННЯ**

**Журавель Олена Володимирівна**

к.е.н., доцент,

в.о. завідувача кафедри менеджменту, фінансів і  
бізнес-технологій

**Осипенко Ілона Сергіївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Система стратегічного планування є основою стабільності й цілеспрямованості державного управління. Вона забезпечує узгодження цілей, ресурсів і механізмів реалізації державної політики. Однак в останнє десятиліття Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами: гібридною війною, економічною турбулентністю, пандемією COVID-19, а з 2022 року – повномасштабною війною. У цих умовах традиційні довгострокові стратегії розвитку, розраховані на 10–25 років, виявилися недостатньо ефективними.

У ситуації швидких змін середовища управлінська стратегія має бути “живим” організмом, здатним до самокорекції. Тому в сучасному публічному управлінні все більшої актуальності набуває адаптація горизонтів стратегічного планування, що означає переосмислення часових меж управлінських циклів та інтеграцію гнучких механізмів реагування.

У класичному розумінні стратегічне планування – це процес формування довгострокових цілей розвитку організації чи держави та визначення шляхів їх досягнення [3, с. 4–5]. Проте сучасна наука управління дедалі частіше розглядає стратегію не як статичний документ, а як “динамічний процес постійного аналізу, прогнозування й коригування” [1, с. 2].

В українському контексті стратегічне планування у сфері державного управління має багаторівневу структуру, яка включає національні стратегії, секторні програми та регіональні стратегії розвитку [2, с. 6]. Україна переживає період масштабної трансформації, що змінює парадигму стратегічного управління. З одного боку, уряд орієнтується на довгострокову мету євроінтеграції та відновлення держави, з іншого – мусить діяти в режимі кризового реагування. Після 2022 року в державних документах почали з’являтися елементи короткоциклового підходу – зокрема, у Плані відновлення України 2023 року [4] передбачено “поетапне оновлення стратегічних цілей з урахуванням воєнних ризиків і макроекономічних змін”.

Для переходу до гнучкої системи планування необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління [1, с. 2-3]:

- сценарне прогнозування – розроблення кількох варіантів розвитку подій із можливістю швидкого переходу між ними;
- адаптивне бюджетування – щорічне оновлення фінансових пріоритетів;
- agile-управління – використання методів ітеративного планування в державних установах;
- моніторинг і аналітика у реальному часі, засновані на цифрових даних (data-driven governance);
- децентралізація управлінських рішень, що дозволяє громадам швидше реагувати на локальні виклики.

Це є особливо актуально в умовах воєнних викликів, коли регіональні стратегії потребують оперативного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища [2, с. 6–7]

Пілотні елементи адаптивного управління дедалі активніше реалізуються в різних регіонах України, демонструючи перехід від класичних довгострокових стратегій до короткоциклових моделей управління, які передбачають гнучкість, постійне оновлення даних і коригування цілей залежно від змін середовища.

Одним із прикладів є діяльність Київської міської ради, яка з 2022 року впроваджує формат “живої стратегії розвитку міста”, що передбачає щорічне оновлення стратегічних цілей та пріоритетів із урахуванням динаміки соціально-економічних показників і безпекових викликів. Такий підхід дозволяє міській владі швидко реагувати на кризові ситуації, перерозподіляти ресурси, а також узгоджувати місцеві програми з актуальними державними ініціативами.

Львівська обласна військова адміністрація (ОВА) у 2023 р. запровадила короткоциклову модель моніторингу відновлення об’єктів критичної інфраструктури, зокрема енергетичних, медичних та освітніх закладів. Суть цієї моделі полягає у регулярному (щоквартальному) зборі даних про стан реалізації проєктів відновлення з подальшим коригуванням планів робіт, фінансування та підрядних завдань. Така практика дає змогу підвищити ефективність управління ресурсами та зменшити затримки у виконанні стратегічних планів, що є характерною рисою короткоциклового підходу.

Одеська область стала одним із найяскравіших прикладів впровадження короткоциклових моделей стратегічного управління, де регіональні та місцеві ініціативи поєднують довгострокове бачення розвитку з оперативними циклами реалізації та моніторингу.

Зокрема, у 2025 році Одеська обласна рада затвердила Стратегію відновлення та розвитку області, розроблену на основі широкої участі громад, бізнесу та громадянського суспільства. Важливо, що стратегія побудована за модульним принципом: вона містить 238 проєктів, згрупованих за трьома головними напрямками — економіка, людський капітал і врядування, — при цьому кожен проєкт має короткоциклову фазу реалізації (6–12 місяців) із можливістю коригування пріоритетів та обсягів фінансування. Такий формат дозволяє системі управління бути гнучкою: у разі зміни фінансових або безпекових умов певні проєкти можуть тимчасово заморожуватися або переорієнтовуватись без перегляду всієї стратегії.

На загальнодержавному рівні Міністерство економіки України впровадило систему оперативного коригування Плану відновлення України, що базується на результатах щомісячного моніторингу макрофінансових показників та міжнародної допомоги. Це дозволяє адаптувати стратегічні орієнтири відповідно до змін у зовнішньоекономічній ситуації, а також забезпечує прозорість у пріоритезації проєктів. Подібна гнучкість сприяє ефективнішому використанню обмежених ресурсів і підвищує стійкість державної політики в умовах невизначеності.

Попри очевидні переваги, короткоциклові моделі стикаються з низкою викликів [3, с. 66]:

- відсутність єдиного нормативного регулювання, яке б визнавало короткоциклове планування як офіційний рівень державного управління;
- недостатній рівень цифрової зрілості державних інституцій;
- нестача аналітичних ресурсів для оперативної оцінки ризиків;
- інституційна інерція, що перешкоджає швидкому оновленню управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу сучасного стану стратегічного управління в Україні та виявлених тенденцій до переходу від довгострокових до короткоциклових моделей планування доцільно реалізувати низку системних кроків, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності державного управління:

1. Розробити єдину методологію адаптивного стратегічного планування. На сьогодні в Україні існує розрізненість підходів до стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях. Єдина методологія дозволила б узгодити горизонти планування, забезпечити сумісність показників ефективності, а також інтегрувати короткоциклові механізми моніторингу. Такий документ має містити рекомендації щодо побудови стратегій із гнучкими модулями, сценарними моделями та механізмами швидкого оновлення на основі нових даних.

2. Визначити законодавчо можливість короткоциклового бюджетного планування. Одним із ключових бар'єрів впровадження короткоциклових стратегій є жорстка фінансова структура, яка передбачає щорічне планування бюджету без можливості проміжного коригування. Внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження «піврічних» або «квартальних» бюджетних циклів для пілотних програм дозволить підвищити адаптивність фінансових рішень та оперативно реагувати на зовнішні виклики.

3. Створити центри стратегічного прогнозування при Кабінеті Міністрів України та обласних військових адміністраціях (ОВА). Такі аналітичні центри мають виконувати функції постійного збору, аналізу й моделювання даних для підтримки стратегічних рішень. У контексті відновлення країни такі центри можуть стати основою для створення мережі адаптивного управління, яка забезпечуватиме узгодженість між державним і регіональним рівнями.

4. Розвивати цифрову інфраструктуру аналітики даних. Побудова ефективної системи стратегічного планування неможлива без цифрової підтримки – автоматизованих інструментів збору, візуалізації та аналізу даних. Необхідно розширити практику створення інтегрованих інформаційних систем (на кшталт регіональної платформи «SPILNOTA» на Одещині), які дозволяють здійснювати постійний моніторинг реалізації проєктів, фінансування та досягнення цілей у режимі реального часу.

5. Посилити участь громадськості через публічні консультації та цифрові платформи. Залучення громадськості, бізнесу та наукового середовища до процесу стратегічного планування підвищує легітимність управлінських рішень і забезпечує зворотний зв'язок у коротких циклах оновлення стратегій. Використання цифрових платформ для публічних обговорень, голосувань та збору пропозицій (зокрема через систему “Дія” або регіональні портали громад) може стати ефективним інструментом інтеграції суспільних ініціатив у державну політику.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить Україні побудувати сучасну модель стратегічного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності та постійних викликів безпекового середовища. Адаптація горизонтів стратегічного планування — це ключова умова успішного відновлення України. Вона передбачає поєднання довгострокових цілей із короткостроковими циклами дій, що дозволяє забезпечити ефективність, гнучкість і стійкість державного управління.

#### Список літератури

1. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-140.

2. Дзвінчук Д., Гладій В., Попович В., Петренко В. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 20. С. 398–422. DOI: 10.34132/pard2023.20.06.

3. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

[https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne\\_upravlinnia\\_navchalnyi\\_posibnyk\\_2024.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf)

## **НАВЧАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ**

**Загурська Марія Олександрівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сучасні виклики кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах воєнного стану в Україні вимагають нових підходів до навчання й адаптації працівників. Нестача досвідчених кадрів, зростання навантаження на громади та необхідність оперативних управлінських рішень актуалізують питання ефективного залучення, підготовки та підтримки новопризначених посадових осіб. Особливої уваги набуває розроблення систем наставництва й професійного супроводу, які допомагають скоротити період адаптації, підвищити якість виконання службових обов'язків і знизити ризик плинності кадрів. На основі методичних рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (НАДС, 2022 р.) та сучасних міжнародних практик визначено принципи ефективної адаптації, спрямовані на формування професійної стійкості й результативності публічної служби. Воєнний стан став серйозним випробуванням для системи публічного управління в Україні. Органи місцевого самоврядування зіткнулися з кадровими втратами: частина посадових осіб виїхала за кордон, інші були мобілізовані чи звільнилися. Це створило нагальну потребу в залученні нових фахівців, здебільшого без досвіду роботи у сфері публічної служби.

Попри активного залучення молодих кадрів, процес їхнього професійного становлення є складним. Багато прийнятих працівників не мають глибокого розуміння законодавства, принципів діяльності органів влади, етики державного службовця. Часто керівники та колектив, в якому працюють досвідчені працівники, очікують миттєвої ефективності, не враховуючи, що навіть базове розуміння специфіки роботи потребує часу. Унаслідок цього виникають професійні помилки, емоційне виснаження, а згодом – плинність кадрів.

Ключовими проблемами процесу навчання нових працівників у громадах є: відсутність системної програми наставництва та адаптації; перевантаження досвідчених працівників, які не мають часу для навчання колег; нестача коротких, практично орієнтованих форм навчання (онлайн-курсів, довідників, чек-листів); низька культура управління персоналом у частині зворотного зв'язку та підтримки.

У таких умовах навчання нових працівників має розглядатися як інвестиція в ефективність і стабільність громади, а не як формальність. Необхідно надати новачкові час для ознайомлення з документами, внутрішніми регламентами, структурою органу, системою документообігу, а також поступово ускладнювати завдання.

Ефективне навчання нових працівників має стати не одноразовим заходом, а системним процесом, що поєднує професійне навчання, наставництво та адаптацію до цінностей публічної служби. Це не лише процес передачі знань, а й формування професійної культури та командної взаємодії. У ньому повинні бути зацікавлені не лише керівники, а й увесь колектив структурного підрозділу, адже спільна відповідальність за становлення нового працівника забезпечує єдність цінностей і стабільність роботи органу.



Навчання новачків – це інвестиція у зменшення помилок у майбутньому та підвищення ефективності діяльності місцевого самоврядування.

Помилки на початку професійного шляху мають сприйматися не як підстава для покарання, а як можливість навчання. Керівники повинні забезпечити пояснення суті помилок, їхніх наслідків і шляхів виправлення, сприяючи формуванню відповідальності та впевненості у нових працівників.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування (НАДС, 2022 р.), ефективна адаптація базується на системному наставництві, яке розглядається як невід’ємний елемент сучасного управління персоналом у громадах[1; 3].

Метою рекомендацій є впровадження сучасних інструментів кадрової політики, забезпечення уніфікованого підходу до адаптації, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку новопризначених працівників[2].

Документ визначає, що адаптація – це процес ознайомлення та соціальної інтеграції новопризначеної посадової особи у діяльність органу місцевого самоврядування, заснований на поступовому набутті професійних знань, вивченні цілей і завдань органу, долученні до його організаційної культури та формуванні позитивних відносин у колективі[2].

До учасників процесу адаптації належать не лише служба управління персоналом, а й безпосередній керівник, наставник, колеги та керівники підрозділів. Такий підхід демонструє, що навчання нових працівників – це колективна відповідальність, спрямована на зміцнення команди та утримання кадрів[2].

Згідно з Методичними рекомендаціями, адаптаційний процес складається з п’яти етапів: підготовчого, вступного, ознайомчого, входження у посаду та соціальної інтеграції, а також занурення в роботу. Він триває, як правило, від трьох до шести місяців, а його завершення визначається рівнем самостійності, професійної компетентності та соціальної інтегрованості працівника[2].

Особливо важливою складовою є інститут наставництва. Наставником може бути безпосередній керівник або досвідчена посадова особа, яка має щонайменше два роки роботи в органі місцевого самоврядування, володіє високими професійними й етичними якостями, користується авторитетом у колективі. Наставник допомагає новачку опанувати документообіг, організаційні процедури, правила етичної поведінки, корпоративну культуру та неписані традиції установи. Крім того, він сприяє розвитку навичок самоорганізації, планування роботи та самостійності у прийнятті рішень, що особливо важливо в умовах підвищеної відповідальності під час воєнного стану[2].

Служба управління персоналом виконує координуючу роль: планує програму адаптації, організовує перший робочий день, готує довідники, інформаційні листи, пам’ятки (чек-листи), проводить ввідні тренінги та періодичні індивідуальні бесіди. Важливим елементом є зворотний зв’язок, який надають як наставник, так і новопризначений працівник[2].

Це дозволяє оцінити якість адаптації, своєчасно скоригувати програму та запобігти професійному вигоранню або плинності кадрів.

На основі положень НАДС та практичних потреб воєнного часу можна запропонувати три взаємопов’язані напрями:

- 1) Система наставництва. Вона передбачає індивідуальну роботу досвідченого працівника з новачком, поступове ускладнення завдань, пояснення типових помилок і формування професійних стандартів поведінки. Наставництво має здійснюватися без відриву від основних посадових обов’язків, але з наданням наставнику необхідної методичної та організаційної підтримки.

- 2) Короткострокові онлайн-курси та вебіари. Такі курси дозволяють швидко засвоїти знання з електронного документообігу, цифрових сервісів, адміністративних

процедур, публічних комунікацій і безпеки даних. Вони є особливо ефективними в умовах воєнного стану, коли навчання має бути гнучким, дистанційним і практично орієнтованим.

3) Внутрішня методичка (посібник новачка). Це структурований документ, що містить основну інформацію про місію та цінності органу, повноваження, порядок документообігу, зразки документів, посилання на нормативно-правові акти, приклади службового листування. Наявність такого довідника допомагає уникнути дезорієнтації у перші тижні роботи й створює відчуття впевненості у новопризначеного працівника.

Досвід міжнародних компаній (зокрема дослідження Leading Edge і Harvard Business Review) підтверджує, що адаптація буде успішною, якщо вона базується на принципах розвитку особистісного потенціалу працівника[4, с. 26-28; 5, с. 2-4]:

1) Вихід за межі традиційного уявлення про роботу. Керівник має бачити в підлеглому не лише виконавця, а й людину з власними цінностями та сильними сторонами.

2) Виявлення сильних сторін новачка. Перед початком виконання обов'язків важливо визначити, у чому працівник найсильніший, і як ці якості можуть бути використані у його новій ролі.

3) Формування соціальних зв'язків. Знайомство з колегами має проходити в атмосфері довіри й взаємної підтримки, адже соціальна інтеграція – основа ефективної роботи.

4) Поєднання особистих сильних сторін із професійними завданнями. Коли працівник бачить сенс у своїй діяльності, його мотивація, стресостійкість і лояльність до організації значно зростають.

Поєднання цих принципів із системним наставництвом створює умови для довгострокового утримання кадрів і підвищення якості управлінських рішень на місцевому рівні.

Адаптація новопризначених посадових осіб – це не формальність, а ключовий елемент кадрової політики, від якого залежить ефективність органів місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану вона має стати складовою управлінської культури громади, яка ґрунтується на довірі, взаємопідтримці, професіоналізмі та спільній відповідальності.

### Список літератури

1. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/15216>.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: Наказ від 08.07.2022, № 55-22.

3. Проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування. Національне агентство України з питань державної служби. Методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organakh-miscevogo-samovriyaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriyaduvannya/provedennia-adaptatsii-novopryznachenykh-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriyaduvannya-v-orhanakh-mistsevoho-samovriyaduvannya>

4. Cable D. M., Gino F., Staats B. R. Reinventing Employee Onboarding. *Harvard Business School*. URL: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process\\_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf)

5. Onboarding Best practices. A Guide for Onboarding New Staff. *The Bridgespan Group*. URL: [https://www.bridgespan.org/getmedia/ac6658b5-3fef-4325-a413-2dcd1db73bbe/leading-edge-onboarding-best-practices-guide\\_1.pdf?ext=.pdf](https://www.bridgespan.org/getmedia/ac6658b5-3fef-4325-a413-2dcd1db73bbe/leading-edge-onboarding-best-practices-guide_1.pdf?ext=.pdf).

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

**Загурський Олександр Богданович**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана  
Луцького

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ, Україна

Сучасні воєнні події в Україні суттєво вплинули на всі сфери публічного управління, зокрема на систему державної служби. В умовах воєнного стану перед державними службовцями постають нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення безперервності функціонування органів влади, дотримання законності, підтримання довіри громадян до держави та прийняття рішень в умовах постійного ризику й невизначеності.

Етичні стандарти, які в мирний час визначали професійну поведінку державного службовця, сьогодні зазнають трансформації. Необхідність оперативного реагування, інформаційна напруга, обмеження прав і свобод громадян, а також зростання суспільних очікувань формують нову систему морально-етичних орієнтирів державної служби.

У цих умовах особливої ваги набувають питання збереження етичної стійкості, відповідальності, публічності, неупередженості та доброчесності державних службовців. Дослідження процесу трансформації етичних стандартів є важливим не лише для вдосконалення нормативно-правової бази, а й для формування нової управлінської культури, здатної відповідати викликам воєнного часу.

Термін «адміністрування» походить від латинського слова «ministrare», що означає «служити, виконувати». Префікс ad надає значення цілеспрямовану дію, синонім служіння та допомоги. У літературі з цієї теми послідовно підкреслюється сервісно-орієнтований характер адміністрування щодо держави, закону та громадян» [1-3].

Звідси походить термін «державна служба». У демократичній державі адміністративний апарат є слугою суспільства, і тому робота його посадовців є служінням. З цієї причини громадяни очікують, що політики та підпорядкована їм адміністрація базуватимуть свої дії на благо громади на кодифікованих правових положеннях, дотримуватимуться етичних стандартів доброчесності суворіше, ніж інші професійні групи, а прозорість та чистота їхньої поведінки будуть поза сумнівом.

Виконання службових обов'язків безпосередньо пов'язане зі здійсненням влади над громадянами. Ця робота часто передбачає видання рішень, що стосуються їх, та регулювання доступу до дефіцитних, але бажаних товарів, таких як ліцензії, згоди, пільги, дозволи та документи. Посадовці перебувають у певних владних відносинах.

Звертаючись до концепції французького філософа Мішеля Фуко, можна сказати, що вони є гвинтиками влади. Це створює спокусу експлуатувати ситуацію. Посадовці, приймаючи щоденні рішення, важливі для громадян, піддаються впливу трьох типів цінностей:

- по-перше, це індивідуалістичні цінності – коли вони добре виконують свою роботу, щоб отримати бонус за результативність;
- по-друге, це організаційні цінності – коли посадовці прагнуть досягти цілей даної установи, тому ці цінності мають ширший охоплення;
- по-третє, це соціальні цінності – коли посадовці працюють для досягнення спільного блага та блага всіх громадян і сприймають свою роботу в цьому контексті.

Наказом НАДС від 20.08.2025 року №116-25 внесено зміни до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. «Наказ передбачає внесення змін до Загальних правил для запровадження правил поведінки щодо:

- проходження професійного навчання, зокрема з питань етики та доброчесності;
- етичного та відповідального застосування штучного інтелекту під час виконання посадових обов'язків;
- недопустимості поширення мови ворожнечі;
- належного ставлення до осіб, які проживали / проживають на тимчасово окупованих територіях України та територіях ведення бойових дій, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і ветеранок;
- підвищення культурного та професійного рівня в частині розвитку навичок англійської мови або іншої іноземної мови, необхідної для виконання посадових обов'язків;
- проявів поваги до регіональної та місцевої символіки місцевого самоврядування;
- концептуальних підходів до вирішення етичних дилем;
- забезпечення доступності інформації при її викладенні, зокрема з урахуванням Рекомендацій щодо викладення інформації суб'єктами владних повноважень у форматах, що забезпечують доступність її сприйняття» [4].

На нашу думку, до проблемних питань етики публічної служби можна віднести: 1) нормативно-правова база (недостатність регламентації етичних стандартів; істотні колізії між етичними нормами та службовими обов'язками; відсутність ефективного механізму контролю за дотриманням етики); 2) Організаційно-управлінські виклики (підвищення навантаження на державних службовців; проблема збереження публічності та прозорості); 3) Психолого-моральні аспекти (психологічний тиск і стресові фактори війни; ризик девіації в етичній поведінці; моральна відповідальність за наслідки управлінських рішень); 4) Комунікаційно-інформаційні аспекти (етика комунікації державного службовця; маніпуляція інформацією; проблема поширення фейків і мови ворожнечі); 5) Суспільно-політичний аспект (проблема суспільної довіри до державних службовців; взаємодія державних службовців із військовими структурами; моральні дилеми між патріотизмом і службовою неупередженістю).

Таким чином, у сучасних умовах воєнного стану державна служба України зазнає суттєвих трансформацій, що стосуються не лише організаційно-правових механізмів її функціонування, а й морально-етичних засад діяльності державних службовців. Аналіз практики публічного управління засвідчує, що етична складова державної служби стає ключовим чинником забезпечення її стійкості, ефективності та довіри громадян до органів влади.

Воєнний стан істотно актуалізував і посилив моральні дилеми, з якими стикаються державні службовці. Найгострішою є проблема балансу між оперативністю кризового управління та принципом прозорості та законності. Невирішеність цього конфлікту створює підґрунтя для зростання корупційних ризиків та зловживань дискреційними повноваженнями, що вимагає негайного впровадження ефективних механізмів внутрішнього та зовнішнього етичного контролю. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у дослідженні механізмів, які забезпечать перехід від етики кризового управління до етики сталого розвитку без втрати високого рівня громадянської відповідальності, сформованого під час воєнних викликів.

#### Список літератури

1. Izdebski H., Kulesza M. Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne. Warszawa, 2004. 330 s.
2. Malec J., D. Malec D. Historia administracji i myśli administracyjnej. Kraków, 2003, 258 s.
3. Zimmermann J. Prawo administracyjne. Zakamycze, 2006. 620 s.
4. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 вересня 2025 року за №1409/44815): наказом Національного агентства

## **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Зубар Іван Валерійович**

к.е.н.,

старший викладач кафедри публічного управління  
та менеджменту

**Сінельник Анастасія Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти

Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

Воєнний стан створює безпрецедентні виклики для підприємств, зокрема у сфері збуту. Руйнування логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту, зміни в споживчій поведінці та висока економічна невизначеність змушують менеджерів швидко реагувати та переглядати традиційні підходи до управління продажами. У таких умовах стає критично важливо впроваджувати адаптивні моделі управління збутовою діяльністю, які дозволяють оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стійкість підприємства.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило масову міграцію близько 7,8 млн українських біженців. ВВП України від початку 2022 року скоротився на 29,2%, рівень бідності зріс до 24,1% [4]. Економічні втрати перевищили 135 млрд дол США, при цьому найбільше постраждали сектори транспорту, енергетики та промисловість. Суттєвих деструктивних наслідків зазнав також агропромисловий комплекс. Так, загальна вартість знищених активів агросектору станом на кінець 2023 р. становив 10,3 млрд дол. США. Найбільшою категорією збитків стала пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, що оцінюється у 5,8 млрд дол. США – 56,7%. Значної шкоди зазнали зерносховища та елеватори та логістика [2]. Це, разом із морською блокадою України, суттєво повпливало на сферу збуту, як агропродовольчої продукції так і товарів інших сфер виробництва.

Воєнні конфлікти завжди створюють труднощі для бізнес-середовища, підвищуючи невизначеність та ризики для компаній: порушення ланцюгів постачання, втрату активів, зміни попиту і пропозиції, нові регуляторні умови. Дослідження адаптивних моделей у такій ситуації допомагає визначити ефективні підходи до управління цими ризиками. Підприємствам у зонах конфлікту потрібні гнучкі стратегії, що забезпечують адаптивність та стійкість [4]. Аналіз успішних практик дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність бізнесу, оскільки багато підприємств змушені скорочувати виробництво або закриватися. Конфлікт також підкреслив необхідність впровадження корпоративної відповідальності та екологічної безпеки. Компанії змушені переглядати свою роль у суспільстві, співпрацювати та адаптуватися до ризиків. Адаптивне середовище поєднує стратегічне планування з щоденною діяльністю, вимагаючи довіри, психологічної безпеки та обґрунтованих рішень.

Досвід України показує, що вітчизняні підприємства демонструють високу стійкість і поступово стають більш гнучкими та інноваційними. Відновлення та розвиток збутової діяльності вітчизняного бізнесу залежать від стабілізації політичної ситуації, продовження реформ і міжнародної підтримки. Під час і після війни важливими є інвестиції з соціальним та екологічним ефектом (impact investments), що поєднують фінансову віддачу та значний

соціальний і екологічний вплив. Зростає роль корпоративної соціальної відповідальності та ESG-інвестицій. Політика інвестицій має підтримувати проекти, що зміцнюють спільноти, покращують екологію та підвищують управлінські практики. Важливо також вкладати у професійний розвиток персоналу, його безпеку та добробут для забезпечення ефективності та лояльності працівників [5].

Для трансформації логістики в умовах воєнного стану в Україні стали критично важливими інформаційні технології, зокрема: автоматизовані системи управління ланцюгами постачання, Big Data для прогнозування ризиків, GPS-моніторинг транспорту. Вдосконаленню збутової логістики сприяв також розвиток онлайн-торгівлі, прискореної пандемією та війною. Ця адаптивна модель стимулювала зростання швидкості доставки, пошук нових каналів дистрибуції, розширення дистрибуції у складних умовах. Підвищення транспортних ризиків у зонах війни, у свою чергу змусили удосконалювати цю модель. Підприємства почали розробляти більш складні стратегії управління ризиками: страхування вантажів, контракти безпеки, аварійні процедури, резервні маршрути та накопичення критичних товарів та ін.

Трансформація логістики в Україні під час конфлікту стала критичною для адаптації бізнесу. Відновлення експорту стало життєво важливим для економіки, оскільки війна значно вплинула на логістичні та виробничі процеси. Попри виклики, український бізнес демонструє високу гнучкість і інноваційність, однак геополітичні ризики продовжують залишатися ключовим викликом для ланцюгів збуту. Перспективи подальшого розвитку адаптивних моделей збутової логістики пов'язані з відновленням інфраструктури, інтеграцією у європейські ринки та впровадженням сучасних технологій [5].

Як стверджують вітчизняні вчені, Т. І. Лепейко, А. Д. Чикуркова та О. В. Федірець, на сьогодні не існує адаптованої цілісної ефективної системи стратегічного менеджменту для суб'єктів господарювання в сучасних умовах воєнного стану. Тому науковці наголошують на необхідності формування укрупненої моделі включення процесу менеджменту підприємства в систему стратегічного розвитку [3]. Адаптивна модель стратегічного менеджменту дає змогу підприємствам ефективно діяти в умовах невизначеності, спираючись на постійний аналіз інформації та гнучке прийняття рішень.

Для відновлення збутової діяльності підприємств після війни важливо розвивати інструменти ефективної комунікації з інвесторами. Світовий ринок демонструє значне зростання інвестицій з соціальним та екологічним ефектом (impact investing), що свідчить про важливість інвестицій, спрямованих на принципи сталого розвитку. Водночас українські підприємства поки недостатньо впроваджують практики корпоративної соціальної відповідальності та звітності зі сталого розвитку, що стримує розвиток impact investing в Україні. Адаптивні моделі в умовах воєнного стану охоплюють низку методів і підходів, які дозволяють цим підприємствам залишатися гнучкими і чуйними в діловому середовищі, що швидко змінюється. Вітчизняні підприємства, в складних умовах воєнного стану продовжують демонструвати переваги гнучкості. Такі обставини детермінують необхідність оперативно змінювати напрямки збутової діяльності. У цьому випадку основним викликом для стратегічного та операційного менеджменту підприємств стає створення адаптивних моделей, що включають впровадження нових продуктів або послуг у відповідь на ринковий попит, коригування методів роботи або впровадження нових технологій для підвищення ефективності залучення клієнтів [1]. Цей підхід має вирішальне значення для підтримки релевантності та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, умови військового конфлікту постійно змінюються та ставлять специфічні виклики для менеджменту збутової діяльності, зокрема: руйнування логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту, необхідність релокації виробництва, міграція трудових ресурсів, непередбачувані зміни ринку та поведінки споживачів. У таких умовах традиційні довгострокові стратегії збуту втрачають ефективність, а роль ефективного менеджменту стає критично-важливою. Оскільки умови військового конфлікту постійно змінюються, адаптивні стратегії дозволяють бізнесу швидко реагувати на нові загрози та

можливості, уникати втрат і підтримувати критичні процеси. Адаптивне управління включає створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, диверсифікацію ризикованих активів, оптимізацію витрат та пошук альтернативних постачальників і ринків. Підприємства повинні забезпечувати ефективність, використовуючи нові технології, оптимізуючи процеси, створюючи запаси критичних матеріалів та комплектуючих. Адаптивні стратегії збутової діяльності дозволяють підтримувати репутацію та довіру клієнтів, партнерів і інвесторів, ефективно комунікувати, дотримуватися нових юридичних і регуляторних вимог, уникати штрафів і проблем із законом. Таким чином війна в Україні стимулює інновації, пошук нових ринків і продуктів, а стійке управління ризиками та логістикою є критично важливим для виживання бізнесу.

#### **Список літератури**

1. Кінарьов, В., Алькема, В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. Вчені записки Університету «КРОК» №3 (75), 2024. 143–149.
2. Лазор О.Я., Заболотний А.В., Зубар І.В. Роль критичної інфраструктури у забезпеченні державної політики продовольчої безпеки в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. №4 (20). 393-409. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-393-408](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-393-408).
3. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д. та Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. Агросвіт № 16, 2024. С. 10-15.
4. Яременко О.І., Страхніцький Я.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.
5. Varakin, D., Osipenko, D., Ishchenko, V., Hlevatska, N., Hordieieva, I. (2024). Adaptive Management Strategies for Decision-Making in Business in the Context of Armed Conflict. Pakistan Journal of Life and Social Sciences. 22(2). 10452-10465 pp.

### **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

**Каневська Ірина Миколаївна**

директор Полтавської філії ПВНЗ «Європейський університет»

м. Полтава, Україна

У сучасних умовах головним фактором розвитку маркетингу освітніх послуг стали цифрові інструменти, оскільки вони значно розширюють можливості навчальних закладів у комунікації з цільовою аудиторією та підвищують їхню конкурентоспроможність. Завдяки цифровим технологіям навчальні заклади можуть оперативно поширювати інформацію про освітні програми, залучати потенційних студентів та підвищувати рівень їхньої зацікавленості. Крім того, цифрові інструменти дозволяють збирати й аналізувати дані про потреби, інтереси та поведінку аудиторії, що сприяє більш персоналізованому підходу у маркетингових стратегіях і підвищує ефективність прийняття рішень щодо просування освітніх послуг.

Цифрові інструменти, такі як соціальні мережі, платформи дистанційного навчання та аналітичні системи, стають основними чинниками розвитку маркетингу освітніх послуг, оскільки вони дозволяють навчальним закладам ефективно позиціонувати себе на ринку та формувати взаємодію з цільовою аудиторією [1]. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню видимості закладу, персоналізації комунікацій та оперативному реагуванню на потреби студентів і абітурієнтів, що особливо актуально в умовах сучасної цифровізації освіти та соціокультурних викликів [2]. Крім того, активне застосування соціальних мереж, зокрема груп у Facebook, дозволяє підвищити комунікативну

ефективність маркетингових кампаній і залучення цільової аудиторії до освітніх програм [3].

До цифрових інструментів належать:

- соціальні мережі;
- контент-маркетинг;
- SEO-просування;
- e-mail маркетинг;
- веб-аналітика;
- платформи дистанційного навчання;
- мобільні додатки.

Соціальні мережі є одним із найефективніших інструментів сучасного маркетингу освітніх послуг, бо вони забезпечують прямий контакт навчальних закладів із цільовою аудиторією та створюють можливості для активного залучення потенційних здобувачів. Платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn, дозволяють поширювати інформацію про освітні програми, проводити онлайн-консультації, вебінари, презентації та промо-кампанії, що підвищує видимість закладу та формує позитивний імідж. Соціальні мережі також забезпечують інтерактивність: користувачі можуть залишати відгуки, ставити запитання, брати участь у опитуваннях та конкурсах, що дозволяє навчальним закладам оперативно реагувати на потреби аудиторії.

Завдяки аналітичним інструментам соцмереж, керівники маркетингових підрозділів можуть оцінювати ефективність рекламних кампаній, визначати найбільш результативні формати контенту та сегменти аудиторії, а також коригувати стратегії залучення абітурієнтів у реальному часі. Впровадження соціальних мереж у маркетингову стратегію освітніх установ дозволяє підвищити впізнаваність бренду, зміцнити репутацію закладу та сформувані лояльність студентів ще на етапі вибору програми навчання.

Контент-маркетинг як інструмент просування освітніх послуг дозволяє навчальним закладам формувати експертний імідж та залучати цільову аудиторію через якісний та корисний контент. До контенту належать статті, блоги, освітні відео, подкасти, кейси успішних випускників, інфографіка та навчальні матеріали, які допомагають потенційним студентам оцінити рівень знань та компетенцій закладу. Використання контент-маркетингу дозволяє не лише інформувати про навчальні програми та спеціальності, а й демонструвати практичну цінність освіти, створюючи довіру та підвищуючи лояльність аудиторії.

Контент може поширюватися через сайти закладів, соціальні мережі, електронні розсилки та платформи онлайн-навчання, що забезпечує широкий охоплення та ефективну комунікацію з абітурієнтами. Аналітичні інструменти дозволяють відстежувати залучення користувачів, популярність матеріалів та ефективність окремих форматів контенту, що допомагає оптимізувати маркетингову стратегію. Систематичне використання контент-маркетингу дозволяє навчальним закладам зміцнити бренд, підвищити впізнаваність серед цільової аудиторії та забезпечити стабільний потік зацікавлених студентів.

SEO-просування (Search Engine Optimization) забезпечує підвищення видимості навчальних закладів у пошукових системах і залучення органічного трафіку на веб-ресурси. Завдяки SEO оптимізації контенту сайту, структурі сторінок, використанню ключових слів та метаданих потенційні абітурієнти можуть швидко знаходити інформацію про навчальні програми, спеціальності, умови вступу та додаткові освітні пропозиції. Особливо важливо для сучасного ринку освіти, де більшість користувачів спочатку шукають інформацію в Інтернеті, порівнюють різні заклади та приймають рішення на основі доступних даних. Використання SEO у поєднанні з контент-маркетингом і соціальними мережами дозволяє створити комплексну маркетингову стратегію, що підвищує впізнаваність бренду освітньої установи, формує довіру до закладу та забезпечує стабільний потік зацікавлених студентів.

Ефективним інструментом просування освітніх послуг є E-mail маркетинг, оскільки дозволяє навчальним закладам підтримувати безпосередній контакт з потенційними та



чинними студентами, а також з батьками та партнерами. Через електронні розсилки можна оперативно інформувати аудиторію про нові програми, умови вступу, додаткові курси, вебінари та події, що підвищує залучення та інтерес до освітніх послуг. Використання персоналізованих листів дозволяє надавати абітурієнтам релевантну інформацію, враховуючи їхні інтереси, попередні дії та поведінку на сайті закладу, що підвищує ефективність комунікації та конверсію у вступ до навчального закладу.

E-mail маркетинг автоматизовує частини процесів: налаштування серій листів для різних сегментів аудиторії, відправку нагадувань про дедлайни, акційні пропозиції та персональні рекомендації щодо навчальних програм. Аналітичні інструменти електронних розсилок дозволяють оцінювати відкриття листів, кліки по посиланнях та інші показники взаємодії, що допомагає коригувати стратегії комунікацій та підвищувати їх ефективність. Завдяки комплексному використанню e-mail маркетингу навчальні заклади можуть зміцнити бренд, підвищити лояльність аудиторії та забезпечити постійний потік зацікавлених студентів.

Невід'ємним інструментом цифрового маркетингу освітніх послуг є веб-аналітика, яка дозволяє навчальним закладам оцінювати ефективність онлайн-комунікацій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітичних платформ, таких як Google Analytics, Яндекс.Метрика та спеціалізовані CRM-системи, дозволяє відстежувати поведінку користувачів на сайті закладу: кількість відвідувань, час перебування на сторінках, кліки по посиланнях, джерела трафіку та конверсії у заявки на вступ. Завдяки цьому керівники та маркетингологи можуть визначати, які сторінки, програми та рекламні кампанії приносять найкращі результати, та оптимізувати ресурси для максимального залучення потенційних студентів. Веб-аналітика дозволяє сегментувати аудиторію за різними критеріями: регіон, вік, інтереси, джерела переходу та тип пристрою, що забезпечує персоналізацію маркетингових кампаній та підвищує їх ефективність. Крім того, аналітичні дані допомагають прогнозувати попит на конкретні освітні програми, планувати бюджет реклами та приймати стратегічні рішення щодо розвитку бренду освітньої установи. Систематичне використання веб-аналітики у поєднанні з іншими цифровими інструментами дозволяє навчальним закладам підвищити впізнаваність, залучити цільову аудиторію та сформувати стійку конкурентну позицію на ринку освітніх послуг.

Платформи дистанційного навчання як цифрові інструменти маркетингу освітніх послуг дозволяють навчальним закладам розширювати охоплення аудиторії та залучати студентів з різних регіонів і країн. Використання таких платформ, як Moodle, Coursera, Google Classroom та власні LMS-системи, дає можливість організовувати онлайн-курси, вебінари, майстер-класи та інтерактивні заняття, що підвищує доступність освітніх програм та формує позитивний імідж закладу. Дистанційне навчання дозволяє абітурієнтам ознайомитися з методикою викладання, якістю навчальних матеріалів та рівнем професіоналізму викладачів, що є ефективним інструментом залучення та утримання студентів.

Платформи дистанційного навчання сприяють персоналізації освітнього процесу: користувачі можуть проходити курси у зручному темпі, отримувати індивідуальні рекомендації та зворотний зв'язок від викладачів. Аналітичні можливості LMS-систем дозволяють відстежувати активність студентів, їхні результати та рівень залученості, що допомагає маркетинговим підрозділам оптимізувати програми просування та комунікаційні стратегії. Використання платформ дистанційного навчання в поєднанні з іншими цифровими інструментами маркетингу дозволяє навчальним закладам підвищити впізнаваність бренду, зміцнити репутацію та забезпечити стабільний потік зацікавлених студентів.

Мобільні додатки дозволяють навчальним закладам підтримувати постійний контакт зі студентами та абітурієнтами, забезпечуючи доступ до інформації у будь-який час і в будь-якому місці. За допомогою мобільних додатків користувачі можуть отримувати

актуальні новини про освітні програми, розклад занять, дедлайни подачі документів, повідомлення про вебінари та онлайн-заходи, що підвищує рівень залучення та оперативності взаємодії з навчальним закладом. Мобільні додатки сприяють персоналізації комунікацій: вони дозволяють надсилати індивідуальні сповіщення, рекомендації щодо курсів, нагадування про виконання завдань та результати тестів, що підвищує ефективність освітніх програм і маркетингових кампаній. Аналітика мобільних додатків дозволяє відстежувати активність користувачів, популярність різних функцій та інтереси аудиторії, що дає змогу оптимізувати контент і маркетингові стратегії. Використання мобільних додатків у поєднанні з іншими цифровими інструментами забезпечує навчальним закладам підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності студентів та стабільне залучення нових абітурієнтів.

Використання аналітичних інструментів забезпечує оцінювання ефективності маркетингових кампаній, визначає найрезультативніші канали комунікації та коригує стратегії залучення абітурієнтів у реальному часі. Крім того, цифрові інструменти підтримують персоналізацію комунікацій, що є важливим для сучасних студентів, які очікують індивідуального підходу та релевантної інформації. Наприклад, платформи e-mail маркетингу дозволяють відправляти цільові повідомлення, нагадування про дедлайни, пропозиції щодо навчальних програм та додаткових курсів. Таке використання цифрових інструментів забезпечує не лише підвищення ефективності маркетингу, а й формування лояльності аудиторії, зміцнення іміджу навчального закладу та його бренду.

Таким чином, цифрові інструменти є невід’ємним фактором розвитку маркетингу освітніх послуг, оскільки вони забезпечують оперативну комунікацію, аналітичну підтримку, персоналізацію пропозицій та підвищення впізнаваності бренду освітньої установи.

#### **Список літератури**

1. Євтушенко Г.В., Пилипчук В.К., Смірнова Н.О. Особливості позиціонування вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник УжНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7(3). С. 102 – 107.
2. Зацерківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії російської федерації проти України. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2023. 6(1) С. 43 – 52.
3. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Комунікативна ефективність групи у Facebook як інструменту просування випускової кафедри на ринку науково-освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2 (1). С. 83 – 95.

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЮ СИСТЕМОЮ РЕГІОНУ**

**Красностановна Наталія Едуардівна**

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Камінський Дмитро Мирославович**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В даний час розвиток теорії та практики регіональної економіки свідчить про переосмислення її предметного поля, розширення кордонів та масштабів дослідження. Регіональна економіка стає більшою мірою орієнтованою на вивчення регіональних

аспектів розвитку економічних, соціальних, демографічних, екологічних, етнічних та інших наук, а предмет її досліджень охоплює багато аспектів економічного життя територій, зокрема економіку міст, місцеві та регіональні фінанси, інфраструктурну забезпеченість та ін.

Сучасний етап розвитку парадигмальної теорії та методології регіональної економіки в країні характеризується переосмисленням трактування поняття «регіон» – як носій, виразник і виконавець особливого територіального інтересу, великого економічного суб'єкта, що втілює в життя трансформовані державні функції стосовно нових умов терористичних масштабів соціально-масштабного розвитку сучасної України і спрямованістю на вирішення прикладних проблем розвитку. Так, Савченко В. Ф. підкреслює, що регіон є великим економічним суб'єктом, що втілює в життя трансформовані державні функції в умовах сучасного соціально-економічного розвитку [1].

Особливого значення набули просторово-часові дослідження в регіональній економіці, в рамках яких розглядається розміщення та розвиток суб'єктів господарювання, населення, транспортних, інженерних мереж, інфраструктури та ін. М.Ф. Гончаренко стверджує, що інфраструктура не лише забезпечує функціонування економіки, але й формує соціальні зв'язки, що є критично важливими для регіонального розвитку [2]. У регіональній економіці та просторових дослідженнях формується новий погляд на розвиток інфраструктури, згідно з яким вона розглядається не лише як обслуговуюча система, а й як засіб регіонального розвитку, комунікаційна сполучна платформа розвитку територій. Актуалізується завдання формування інфраструктури та створення інфраструктурного забезпечення, орієнтованого на посилення системних ефектів галузевих та регіональних складових просторових утворень, територіальних соціально-економічних систем.

Дослідженню інфраструктури присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових робіт. При цьому більшість досліджень у теорії та методології фокусується на галузевому аспекті функціонування інфраструктури, пов'язаному з оцінкою економічних функцій, витрат і результатів видів діяльності, що входять до її складу, та їх місцем у розвитку територій. При цьому загальносистемний характер інфраструктури потребує вдосконалення методологічного підходу до її вивчення на основі постулатів еволюційної та системної парадигм у контексті вирішення завдань регіонального розвитку.

Основні положення розвитку інфраструктури відбито у фундаментальних роботах з еволюційної, системної економіки, у регіональних і просторових дослідженнях. Інфраструктурний підхід до розвитку економічного простору та функціонування соціально-економічної системи регіону є одним із широко застосовуваних. За словами Бочарової Ю.Г. інфраструктура регіону є ключовим фактором, що визначає його конкурентоспроможність [3].

Інфраструктурний підхід до розвитку економічного простору та функціонування соціально-економічної системи регіону є одним із широко застосовуваних. Сам термін «інфраструктура» (лат. *infra* – нижче, під; *structura* – будова, розташування) прийшов у сучасну економіку з військової науки і до теперішнього часу набув значного поширення в багатьох наукових дослідженнях, але при цьому не має єдиного точного визначення.

Вперше термін «інфраструктура» був використаний на початку ХХ ст. в рамках економічного аналізу для позначення умов виробництва, «об'єктів та споруд, які забезпечують нормальну діяльність збройних сил». При цьому в окремих дослідженнях інфраструктура з позиції її змісту розглядається як «загальні умови виробництва», «загальні умови суспільного процесу виробництва», «загальні умови виробництва» та ін.. (А. Сміт). Із середини ХХ ст. інфраструктура стає об'єктом вивчення економічної теорії та економічних систем. Особливо слід виділити роботи в галузі дослідження інфраструктури таких вчених, як П. Самуельсон, П. Розенштейн-Родан, Р. Йохімсен, Х. Зінгер, які зробили суттєвий внесок у її вивчення. Упродовж ХХ ст. теоретичні дослідження інфраструктури зарубіжними вченими активно продовжувалися (Дж. Кларк, Р. Коуз, Р. Нурксе, А. Хіршман та ін). Результати досліджень перерахованих вище авторів сприяли розвитку теорії

інфраструктури, розширення її змісту, виділення її виробничої та невиробничої сфер. Зарубіжні дослідження упродовж XX ст. сформували уявлення про інфраструктуру як необхідний елемент будь-якої економічної системи, а основною функцією розглядалося створення умов для здійснення основного виробництва.

В рамках досліджень можна виділити еволюційний, інституційний підходи для визначення інфраструктури.

Аналіз еволюції змісту поняття «інфраструктура» у роботах українських авторів показує перехід від її розуміння у рамках сервісного та комплексного підходів до системного (у тому числі системно-синергетичного, системно-структурного). У сучасних дослідженнях інфраструктура розглядається як загальносистемне поняття, формується метасистемний підхід до її вивчення як окремої цілісної системи та як підсистеми іншого ладу, зокрема просторової, соціально-економічної [1].

Дослідження інфраструктури як чинника регіонального та просторового розвитку представлено у відповідних однойменних теоріях. При цьому інфраструктура розглядається у трьох аспектах: регіональному, просторовому та територіальному. Аналіз теорій регіонального розвитку в контексті дослідження інфраструктури показує, що інфраструктура є фактором регіонального розвитку, необхідною умовою забезпечення поточних потреб регіонів, інструментом розвитку регіонів, що відстають, що забезпечує елементом формування каркасу територій, пов'язаності соціальних економічних, територіальних, галузевих систем і підсистем [4].

Таким чином, у рамках дослідження інфраструктура розглядається як фактор зростання чи обмеження розвитку простору, зниження рівнів диференціації, нерівномірності регіонального розвитку, що забезпечує стійкість, саморегулювання, резилентність. Загальними функціями інфраструктури є (що забезпечує, зокрема, і стійкість, резилентність, здатність до саморозвитку), розміщувальна, диференціююча і простірформуюча.

Узагальнюючи вищеназване, виділимо положення, на яких ґрунтується дослідження інфраструктури в рамках еволюційного підходу:

- обґрунтування необхідності та неминучості конкуренції між окремими елементами інфраструктури;
- можливість простежити еволюцію якостей інфраструктури;
- встановлення залежності між еволюцією інфраструктури та розвитком економічної системи, зміною її структури та економічного простору;
- обґрунтування інфраструктури як чинника трансформації економічного простору;
- необхідність оцінки впливу державного регулювання інфраструктури на господарський розвиток території;
- системна, а не лише економічна оцінка ефективності інфраструктури у просторово-господарській організації розвитку країни, функціонуванні відтворювальних циклів та ланцюжків.

Застосування положень еволюційної теорії до дослідження змісту та сутності інфраструктури дозволяє виявити спадкоємність та особливості її функціонування, стійкості (життєздатності, резилентності), встановити вплив інфраструктури (у тому числі її окремих елементів) на розвиток економічного простору з урахуванням її системного (просторово-зв'язувального) характеру, властивостей в умовах та ендегенних факторів, інституційного середовища; сформулювати методологічні засади дослідження інфраструктури.

Інфраструктура як системний об'єкт розглядається у межах кількох наук: економіки, управління, економічної географії, регіональної економіки, що визначає її властивості. Основними положеннями та принципами, що утворюють основу розгляду інфраструктури як інфраструктурної системи, є:

- інфраструктура представляється як відносно самостійна система і в той же час як підсистема системи вищого рівня (регіональної економічної системи) (ієрархічність);

- інфраструктурна система складається з елементів (об'єктів), кожен з яких має певні властивості, при цьому властивості інфраструктурної системи в цілому відмінні від суми властивостей її об'єктів (гетерогенність);

– між об'єктами інфраструктурної системи існують певні взаємозв'язки, співвідношення, ієрархія (взаємопов'язаність);

– інфраструктурна система виконує певні функції у просторі, які зумовлені взаємодією її об'єктів між собою, із зовнішнім середовищем та їх структурою (функціональність);

- інфраструктурна система є розвивається, її об'єкти можуть змінюватися кількісно, якісно, структурно.

Дослідження інфраструктури як інфраструктурної системи в рамках розглянутих раніше теорій регіонального та просторового розвитку дозволяє сформулювати наступні її (регіональні та просторові) особливості:

– взаємовплив, взаємозумовленість розвитку соціально-економічної, просторової та інфраструктурної систем регіону;

- створення основи для організації економічних відносин у просторі, розселення населення, розміщення, переміщення виробництва, просторових взаємодій, зв'язаності та ін;

– наявність горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків об'єктів інфраструктурної системи та регіону (технологічних, управлінських та ін.);

- формування інфраструктурних осей розвитку простору господарської діяльності, життєдіяльності населення на певній території.

#### **Список літератури**

1. Савченко, В. Ф. Інфраструктура національної економіки як необхідна умова економічного зростання / В. Ф. Савченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – Ужгород : Ужгородський національний університет, 2016. – Вип. 1 (47). – Т. 2. – С. 180-186. <http://ir.stu.cn.ua/123456789/14896>

2. Гончаренко М. Ф. Теоретико-методологічні засади сталого просторового розвитку регіонів України. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи: монографія / НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. д.е.н., проф. Шевчук Л.Т. Львів. 2011. 256 с. (Сер. “Проблеми регіонального розвитку”). <https://ird.gov.ua/irdp/p20110301a.pdf>

3. Бочарова Ю.Г. Інфраструктура як чинник розвитку та конкурентоспроможності країн в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. №7(2016). с.14-18 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/16>

## ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

**Князева Олександра Олексіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Факультет управління фінансами та бізнесу

**Маліновська Ольга Ярославівна**

к.е.н.,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

Повномасштабна війна в Україні принесла низку викликів, які спонукали державні інституції, бізнес та місцеве самоврядування переглянути традиційні підходи до управління. На перший план вийшли такі аспекти, як оперативність ухвалення рішень, здатність ефективно адаптуватися до змін та раціональне використання мобільних ресурсів. Гнучкість управлінських рішень перетворилася з бажаного елемента в критичну необхідність для виживання в умовах нестабільності й невизначеності.

Отже, управління в умовах війни вимагає особливих підходів, орієнтованих на адаптивність, швидке прийняття рішень, гнучкість та стратегічне планування для забезпечення стійкості підприємства [1, с. 4].

Виходячи з українського досвіду ми можемо констатувати, що гнучкість управління формується не тільки на рівні держави, але й у бізнесі, місцевих громадах та громадянському суспільстві. Здатність швидко переналаштовувати процеси, змінювати виробничі ланцюги та інтегрувати цифрові технології у сфери комунікації та логістики стала буденною практикою. Важливо, що ці трансформації часто здійснювались без складних бюрократичних процедур, а ґрунтувались на довірі та горизонтальних зв'язках. Такий підхід закладає основи нової управлінської культури, де провідними принципами виступають швидкість, адаптивність і стійкість.

Антикризове управління в умовах турбулентного середовища, підсиленого воєнним станом, має суттєві відмінності як за характером викликів, так і за пріоритетами стратегічного реагування. В умовах турбулентності антикризові стратегії ґрунтуються переважно на прогнозуванні ризиків, адаптації до змін ринку та підвищенні організаційної гнучкості [2, с. 8].

Сценарне планування є одним із ключових механізмів забезпечення гнучкості. В умовах України це означає розробку кількох альтернативних планів реагування на різноманітні загрози — від масштабних військових дій до порушення ланцюгів постачання внаслідок блокад чи руйнації інфраструктури. З весни 2022 року чимало підприємств та громад створили кілька сценаріїв роботи, орієнтуючись на зміни у безпековій ситуації, доступних ресурсах та логістичних можливостях. Така практика дозволяє швидко перейти від одного плану до іншого, мінімізуючи простой та втрати.

Не менш важливим аспектом є децентралізація процесу прийняття рішень. У багатьох місцевих адміністраціях, громадах і на підприємствах підтримується значний рівень автономії, що дозволяє адаптувати стратегії відповідно до локальних умов. Наприклад, рішення щодо вибору маршрутів евакуації, організації укриттів, розподілу гуманітарної допомоги чи питань енергозбереження часто приймаються на місцях і не потребують узгодження з центральними органами. Такий підхід сприяє оперативності та підвищує чутливість до конкретних потреб місцевих спільнот.

Питання культурної та інституційної адаптації управлінських практик заслуговує на особливу увагу. Український досвід яскраво демонструє, що формальна гнучкість рішень

повинна супроводжуватися гнучкістю мислення керівників. Якщо до 2022 року державні структури діяли здебільшого за принципом регламентованих і тривалих процедур, то в умовах війни виникла гостра потреба у формуванні нової управлінської культури. У ній пріоритет віддається ініціативності, оперативності, готовності до експериментів і мінімізації бюрократичних перепон. Це стало поштовхом до появи нового покоління управлінців, які працюють у рамках антикризового менеджменту.

Гнучкість також виявилася ключовою у міжсекторній співпраці. Криза сприяла подоланню традиційних бар'єрів між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством. Зокрема, низка гуманітарних проєктів була успішно реалізована завдяки спільним зусиллям усіх цих секторів. Державні органи, волонтерські ініціативи та приватні компанії об'єднували свої ресурси для організації транспорту, логістики й комунікацій. Така співпраця створює потужний ефект синергії: рішення ухвалюються швидше, а їх виконання стає значно ефективнішим.

Одним із проявів гнучкості стало впровадження інноваційних практик у сфері публічних фінансів. Деякі місцеві ради та громади почали використовувати нові підходи до планування бюджету в умовах кризи: оперативне перерозподілення коштів, впровадження короткотермінових бюджетних циклів, зосередження на нагальних пріоритетах замість довгострокових капітальних програм. Такі підходи дають змогу швидше забезпечувати фінансування критично важливих напрямів, наприклад ремонт доріг, облаштування укриттів, відновлення енергетичної інфраструктури.

Важливо також враховувати регіональні особливості гнучких управлінських підходів. Західні області України, які відносно рідше зазнавали масованих атак, спрямували зусилля на прийом внутрішньо переміщених осіб, інтеграцію бізнесів та перенесення підприємств. Натомість східні та південні регіони зосередили увагу на евакуації, підтримці оборонних структур і відновленні критично важливої інфраструктури. Така асиметрія завдань демонструє, що універсальної моделі гнучкості не існує — вона завжди має враховувати специфіку локальних умов. Окреме значення має міжнародна інтеграція управлінських практик. Україна активно переймає досвід країн ЄС та НАТО, адаптуючи їхні моделі кризового менеджменту до власних потреб. Це охоплює не лише військову сферу, а й аспекти цивільного захисту, інформаційної безпеки та протидії кіберзагрозам.

Держава створила кризові штаби на різних рівнях: центральному, обласному та районному. Вони функціонують у режимі підвищеної готовності. До складу таких штабів входять аналітичні підгрупи, які постійно стежать за змінами зовнішніх умов. Їхня робота охоплює збір даних про ризики обстрілів, стан логістики, потреби в гуманітарній допомозі та масштаби інфраструктурних пошкоджень. Завдяки цьому керівництво отримує актуальну інформацію майже щодня, що дає змогу оперативно коригувати плани та спрямовувати ресурси до найпріоритетніших точок.

Цифрові технології стали важливим чинником, який прискорює процеси управління. За допомогою месенджерів, чат-ботів і телеграм-каналів можливе швидке інформування населення та координація роботи волонтерів. Обмін інформацією щодо наявності медикаментів, стану доріг і мостів, пошкоджених комунікацій чи доступності укриттів здійснюється у реальному часі. Окрім цього, цифрові платформи для закупівель і логістики забезпечують швидше постачання необхідного обладнання та ресурсів, що мають стратегічне значення.

Держава стикається з низкою суттєвих викликів, які впливають на її функціонування. По-перше, втома від постійних змін. Працівники та громади, які пережили кілька криз і перебувають під тиском нових правил та вимог, часто відчують емоційне виснаження. Це негативно позначається на мотивації та продуктивності. По-друге, існує ризик корупції. Спрощені процедури оперативних закупівель в умовах невизначеності нерідко створюють ґрунт для порушень. По-третє, нерівність у доступі до ресурсів. Далеко не всі громади мають достатньо фінансів, кваліфікованих кадрів чи можливостей використання сучасних технологій, що ускладнює їхню адаптацію до нових умов. По-

четверте, дилема між прозорістю та безпекою. Відкритість інформації може призводити до витоків даних, які можуть бути використані ворогом.

На практиці можна спостерігати різноманітні підходи до вирішення цих проблем. Наприклад, деякі підприємства в західних регіонах України перемістили свої виробничі потужності в менш загрозливі зони, щоб зберегти інфраструктуру. Місцеві ради на півдні після обстрілів коригували бюджети, призупиняючи менш важливі проекти та спрямовуючи кошти на ремонти, забезпечення енергопостачання й створення пунктів обігріву. Інші громади облаштовували або адаптували школи під укриття, часто за підтримки місцевих волонтерів і донорських організацій.

Нинішня ситуація в Україні потребує суттєвого удосконалення галузі національної безпеки, адже її реформування дозволяє створити найбільш дієвий механізм протидії російському агресору та відновлення території України в її історичних кордонах. Як підсумок, національна безпека України потребує поєднання передового світового досвіду країн, які мають доволі тривалу історію побудови системи національної безпеки з реаліями української теорії та практики у відповідній галузі [3, с. 1].

Український досвід показує, що гнучкість управлінських рішень у кризових умовах виходить далеко за межі простого набору інструментів, являючи собою комплексну систему, побудовану на взаємопов'язаних елементах. Це передбачає стратегічне бачення альтернатив, місцеву автономію, впровадження цифрових технологій, сильне лідерство, готовність до експериментів та високий рівень координації між центральною владою і регіонами. Найефективніші практики поєднують оперативність та адаптивність із прозорістю і відповідальністю. Попри це, така гнучкість має свої обмеження і потребує постійного посилення. Система управління має забезпечувати кадрові резерви, психологічну витривалість, фінансову стійкість, ефективні механізми контролю та боротьбу з корупцією.

Майбутні виклики, як внутрішнього характеру (втома від постійних змін, нерівність у розподілі ресурсів), так і зовнішнього (нові загрози, руйнування критичної інфраструктури, іноземна агресія), потребують збереження здатності до швидкої адаптації. Таким чином, управлінська гнучкість у кризових ситуаціях виступає не короткостроковим механізмом вирішення проблем, а базовим фундаментом стабільності й розвитку суспільства під умовами тиску зовнішніх обставин. Україна зараз формує кейси, які слугуватимуть не лише місцевими, але й глобальними прикладами того, як можна підтримати життєздатність державного управління навіть у найскладніших умовах.

Україна на даний момент накопичує досвід, який не лише впливатиме на її внутрішній розвиток, а й стане надбанням для інших країн, демонструючи, як можна забезпечувати сталість державного управління навіть за умов активної кризи. Гнучкість управлінських підходів стала для України не просто засобом виживання, але й потенціалом для розвитку, який у майбутньому може забезпечити їй конкурентні переваги на світовій арені.

### Список літератури

1. «Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану», Н. С. Скопенко, Т. Г. Мостенська, О. А. Ковтун, А. О. Загоруйко, М. В. Єршомін. 2025
2. «Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану», Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенська, Т. Г. Мостенська, В. П. Голобородько, І. А. Зоренко. 2025
3. «Особливості державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки: зарубіжні моделі», С. В. Чуб, Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2023



## ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

**Комаровський Іван Вікторович**

доктор філософії зі спеціальності публічне управління та адміністрування,  
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Система сучасного демократичного врядування стикається з численими викликами. Суспільство потребує високоякісних державних послуг. Для цього уряди повинні враховувати їх потреби під час розробки політики та надання державних послуг. Водночас, дедалі все більше взаємодія між владними інституціями та громадянами ґрунтується на інтеграції системи державного управління в інформаційне середовище, включно соціальні мережі.

Для задоволення потреб цифрової трансформації в уряді та органах влади всіх рівнів та як відповідь на глобальні тенденції в державному управлінні, відбувається поширення концепції електронного урядування з підтримкою цифрової трансформації державного сектору. Сучасна еволюція електронного урядування вже пройшла шлях від базового електронного надання послуг (E-Government 1.0) до використання соціальних мереж та технологій Веб 2.0 (E-Government 2.0), що призвело до значних змін у взаємодії громадян та урядів. Подальше доповнення E-Government 2.0 технологіями цифрової трансформації та штучного інтелекту, обробки масивів даних тощо привело до новітньої концепції E-Government 3.0.

Підґрунтям процесів цифровізації технологій та практики державного управління є прийнятий підхід до державної служби New public service (NPS), який за умови залучення генеративного штучного інтелекту (GenAI) в перспективі дозволить перейти до моделі Smart Government [1, 3].

Узагальнюючі дані, приведені в численних як вітчизняних, так і міжнародних дослідженнях, наукових публікаціях тощо, в першу чергу слід наголосити на спроможності GenAI значно підвищувати операційну ефективність поточних управлінських процесів [5]. Але для цього одночасно слід забезпечити трансформацію адміністративних процесів, результатом якої має стати не тільки покращення якості публічних послуг, але й оптимізація та скорочення обсягів необхідних для цього ресурсів. Як свідчить практика, такі складові системи державного управління на основі GenAI, як чат-боти та віртуальні помічники, забезпечують взаємодію держави з громадянами без втручання людини. В результаті, GenAI стає технологією автоматизації адміністративних процесів, яка дозволить посадовим особам зосередитися на виконанні своїх стратегічних функцій,

Європейський вимір реалізації стратегії впровадження цифрових технологій у сферу державного управління змінює умови функціонування урядів, їх взаємодії з громадянами при наданні державних послуг [2, 4]. Для цього в ЄС вже прийнято та діють низка нормативних документів, які визначають порядок надання публічних послуг в системі E-Government:

- EU Digital Services Act (DSA), Комплексна система законодавства, прийнята Європейським парламентом та державами-членами ЄС, яка встановлює нові стандарти підзвітності онлайн-платформ, захищаючи користувачів Інтернету та їхні основні права.

- Digital Decade Program: програма, яка представляє ключовий елемент стратегії Європейської Комісії та спрямована на досягнення конкретних цифрових цілей для державних послуг, включаючи доступність ключових державних послуг онлайн, доступ до медичних записів та використання рішень цифрової ідентифікації.

– Directives and Regulations: Директиви та Регламенти ЄС, які стосуються конкретних аспектів електронного урядування, таких як електронне виставлення рахунків-фактур у державних закупівлях (Directive 2014/55/EU), повторне використання інформації державного сектору (Directive 2013/37/EU) та електронна ідентифікація та довірчі послуги (Regulation (EU) No 910/2014).

– e-Commission Programs: низка програм Європейської електронної комісії, яка визначає умови застосування принципів електронного урядування до власних внутрішніх операцій, підвищуючи їх ефективність, результативність та прозорість.

Успішне вирішення завдання по реалізації концепції E-Government в практичній площині на основі застосування GenAI вимагає прийняття до уваги чотири ключові напрями:

– Пошук та прийняття рішень (формулювання політики): Як застосування інформаційних та комп'ютерних технологій GenAI може зробити політичні процеси більш прозорими та підзвітними, забезпечуючи залучення громадян до обговорення та прийняття більш обґрунтованих рішень?

– Надання публічних послуг та реалізація державної політики (впровадження політики): Як інформаційні та комп'ютерні технології GenAI можуть зробити виконання адміністративних функцій більш ефективними та результативнішими? Як можна структурувати співпрацю влади та суспільства для покращення процесу надання публічних послуг з організаційної, технічної та юридичної точки зору, особливо між різними гілками влади?

– Підвищення ролі GenAI при наданні послуг (залучення до політики). Як GenAI може бути використаний при прийнятті рішень, в основу яких будуть покладені визначені потреби та пропозиції суспільства, формуючи відповідь яка відповідає національним або міжнародним нормам. Як GenAI може бути використаний для обробки звернень від громадян, надаючи автоматизовані відповіді на рутинні запити та виявляючи ті петиції, які потребують подальшого аналізу та діалогу з отримувачем послуги, водночас виявляючи потенційні упередження та забезпечуючи етичне використання системи ?

– Моніторинг, контроль, вплив та управління (функція моніторингу та управління): Як за допомогою інформаційних та комп'ютерних технологій GenAI можна ефективно збирати та об'єктивно оцінювати необхідну довідкову інформацію для прийняття оптимальних рішень та надання публічних послуг?

Узагальнюючи викладене, слід відмітити, що до особливостей цифровізації в Україні сфери державного управління на основі технологій GenAI слід віднести актуальність вирішення наступних завдань:

– тиражування успішних пілотних рішень по впровадженню технологій GenAI у державних адміністраціях;

– використання відомі європейські рішення застосування GenAI в державних адміністраціях;

– підтримка інтеграції державних адміністрацій у європейську екосистему державного управління, яка ґрунтується на використанні штучного інтелекту GenAI. Залучення при цьому до заходів та програм ЄК буде доречним.

#### **Список літератури**

1. Василенко М.Д., Шевченко, Т.В. Застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, судочинстві та правоохоронній діяльності: міждисциплінарне дослідження. Право і суспільство. 2021. № 5. С. 148-154. <https://elar.navs.edu.ua/items/25a637b6-2eef-4063-bc50-eebd30ab46ce>

2. Європейська комісія. (2021). Біла книга про штучний інтелект: європейський підхід до досконалості та довіри. <https://www.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2025/01/ifes-ukraine-artificial-intelligence-ukr.pdf>

3. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління. 2020. Т.8. № 4. С. 129-146. DOI: <https://doi.org/10.15421/152087>
4. Яровой Т. С. Возможности та риски использования штучного интеллекта в публичному управлінні. Economic synergy. 2023. № 2(8). С. 36-47. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>
5. Nzobonimpa S. Artificial intelligence, task complexity and uncertainty: analyzing the advantages and disadvantages of using algorithms in public service delivery under public administration theories. Digital Transformation and Society. Vol. 2. No. 3. P. 219-234. DOI: 10.1108/DTS-03-2023-0018

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВОГО ПРОЄКТУ**

**Комаровський Іван Вікторович**

доктор філософії зі спеціальності публічне управління та адміністрування,  
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Виконання суспільного проекту, в відміну від комерційного, завжди пов'язано з такими явищами, як зміни у стані місцевої громади. Узагальнюючи їх можливі прояви, можливо виділяти чотири основних види організаційних змін та, відповідно, підходи до їх аналізу:

1. Зміна культурного середовища – на засадах визначення проблем щодо розвитку культури місцевої громади.
2. Зміна структури управління місцевих органів виконавчої влади або місцевого самоврядування – проведення реформа існуючої системи у рамках територіальної реформи.
3. Удосконалювання стратегії й владної системи управління регіоном – рівень підвищення сприятливого соціально - економічного клімату та підвищення рівня життя.
4. Зміна функціональної стратегії розвитку базових економічних галузей – ступень підвищення їх конкурентних переваг.

Таким чином, можна зробити логічний висновок: управління змінами в значній мірі це є процес управління змінами в суспільному житті або економічній сфері, які повинен включати якісні та кількісні критерії їх оцінки.

Це обумовлює підхід, за яким в основу формалізації проблеми оцінки грантового проекту пропонується покласти теоретичну концепцію, яка буде відображати всі зміни, що будуть відбуватися в суспільстві при підготовці та виконанні заходів за запропонованим проектом. Для цього вона повинна ґрунтуватися на використанні фактичних даних, необхідних як для розуміння передумов виникнення проблеми яка вирішується, так і підготовки пропозицій щодо конкретних заходів з вирішення поставлених за проектом завдань.

Теоретичні засади теорії змін в даний час представлені рядом концепцій, підходів та гіпотез. Більшість з них має прикладний характер та є придатні лише для розгляду окремих випадків, як наприклад [1].

Проте є концепції, які вже стали класичними для теорії змін. Вони мають універсальний характер, що дозволяє їх використовувати в різноманітних випадках: розв'язання суспільних конфліктів, планування місцевого розвитку та державному

управлінні, екологічної кризи або розробки бізнес-стратегії тощо. В першу чергу такими базовими теоріями є механістична та органічна концепції змін [2-5].

Механістичний або детерміністський підхід в теорії змін пропонує розглядати певну суспільну або організаційну проблему як систему, всі частини або елементи якої жорстко пов'язані між собою та діють за фіксованими, заздалегідь детермінованими правилами.

У випадку грантового проєкту така детермінованість має свої прикмети

1. єдиноначальність, що проявляється в існуванні центру управління процесом виконання проєкту;
2. розподіл функцій та обов'язків. Так, всі учасники проєкту розділені на окремі групи, кожна з котрих виконує своє завдання. Все вони є складовими завдань за проєктом, його підтримки та розвитку;
3. наявність мети. Діяльність кожної з груп визначається загальною організаційною метою проєкту.

Сама постановка задачі по управлінню змінами завжди лежить в основі реалізації будь якого проєкту, орієнтованого на вирішення проблем місцевої громади та опосередковано рівня впливу і іміджу НГО. Зміни завжди являють собою процес руху організації від дійсного до бажаного положення. Часовий період між дійсним і бажаним (майбутнім) є перехідним, котрий характеризується частковою присутністю рис, як минулого, так і майбутнього положень. При цьому кожна форма змін визначається відповідними об'єктивними організаційними засобами й передбачає використання специфічних методів і способів вирішення проблеми.

Оцінюючи наведені вище стадії змін, слід відзначити що найбільш складною частиною плану дій по проведенню змін є виконанням трансформації змісту діяльності регіональної структури та їх організації у відповідності до існуючих факторів впливу. Для цього ініціаторам проєкту треба трансформувати зміст діяльності самої НГО.

Таблиця – Трансформація змісту діяльності НГО

| Від:                                                    | До:                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| продекларованої місії                                   | практичних планів                                  |
| загального бачення майбутнього                          | стратегії розвитку на середньострокову перспективу |
| цінностей та традицій місцевої громади                  | визначення проблем                                 |
| традиційної культури щодо спілкування із органами влади | стандартів сучасного європейського суспільства     |

Для забезпечення такої трансформації, необхідною та обов'язковою умовою є наявність в НГО відповідної системи управління організаційними змінами, яка, в свою чергу, включає такі підсистеми, як:

- ресурсного (фінансового та матеріального) забезпечення;
- кадрового забезпечення;
- загального менеджменту і координації.

Ці підсистеми є взаємозалежними, дії в рамках будь якої із них будуть мати вплив на інші.

Оцінку рівня та наслідків змін, які відбулися завдяки запровадженню проєкту, слід починати із повторного розгляду проблеми, з якої все і починалося. Але на цей раз робити це треба вже з точки зору результатів, отриманих при виконанні проєкту.

Для будь якої проблеми обов'язково існують як причини її виникнення, так і певні, унікальні обставини її вирішення. В практиці проєктного менеджменту є безліч критеріїв по котрим можна давати оцінку щодо результативності виконаних проєктів. Але їх практичне застосування в значній мірі визначається тим, наскільки визначена мета по-перше є вимірюваною, а по-друге, які традиції склалися у місцевій громаді щодо сприйняття змін у їх житті. Тому по великому рахунку першим критерієм повинен бути

такий: навіть цей проєкт взагалі був потрібний, іншими словами, хто виграв, а хто програв в результаті його виконання, та яка частина проблеми дійсно знайшла своє вирішення завдяки проєкту.

Професійна фахова відповідь на ці питання повинна будуватися на ідентифікації економічних і соціальних ефектів та впливу на суспільне середовище.

Будь яке визначення поняття «оцінка наслідків» з точки зору державного менеджменту буде різноплановим та може бути пов'язано із такими питаннями, як розробка нових політичних документів або нормативного акту; оцінка рівня можливого впливу на суспільство; допомога для прийняття рішення посадовцями місцевих органів влади тощо.

Але у будь якому разі, здійснюючи оцінку наслідків запровадження результатів, отриманих завдяки виконанню суспільних проєктів, є сенс пов'язати її із питаннями підвищення ефективності діяльності всіх гілок місцевої влади.

Взагалі сама процедура оцінки повинна проводитися на всіх етапах постановки та реалізації проєкту: від висування ідеї до подання заключного звіту. Але найбільш розповсюджені такі підходи.

Перший, коли оцінка проводиться на початку планування проєкту, коли експерти намагаються визначити можливі наслідки від впровадження проєкту. Така оцінка наслідків є дослідженням майбутнього стану суспільної групи, припускаючи, що воно буде відповідати прийнятій стратегії виконання проєкту.

Другий варіант, це коли оцінка проводиться вже по результатах впровадження проєкту. На цьому етапі оцінюються досягнуті результати, ступень їх відхилення від запланованих показників, дійсні фінансові витрати і термін виконання запланованих заходів. Головною метою цього варіанту є не тільки виявити помилки, але й підготовувати пропозиції щодо удосконалення проєкту на майбутнє. Такий підхід до оцінки наслідків базується на поєднанні суб'єктивного підходу щодо оцінки ефективності та кількісних показників.

Результати проведення оцінки наслідків є також багатоплановими. Рекомендації щодо удосконалення поточної політики органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, розвиток регуляторної політики або підготовка пропозицій по новим нормативним актам, поліпшення умов цільової групи та багато що інше, все це може розглядатися у якості наслідків проєкту. Але така багатоплановість вимагає достатньо специфічного підходу щодо самої процедури оцінки наслідків.

### Список літератури

1. Tukumbi Lumumba-Kasongo (2017) Contemporary Theories of Conflict and their Social and Political Implications. Peace, Security and Post-Conflict Reconstruction in the Great Lakes Region of Africa. 28/06/2017, 47 P. [www.codesria.org](http://www.codesria.org) > IMG > pdf > 3- Contemporary
2. Ігнат'єва І. І. Теорія змін у соціальному проектуванні / І. І. Ігнат'єва // Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України) : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – Т. 1. – С. 219-222. <https://dspace.onua.edu.ua/items/ab022133-1fa5-48d6-95b2-f47284efe955>
3. Лучко, Г., & Дугін, О. (2024). Парадоксальна природа організаційних змін організації: теоретична основа та ключові концепції.. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78>
4. C. Chris; et al. (2011). «A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009». American Journal of Evaluation. **32** (2): 199–226. doi:10.1177/1098214010389321
5. Теорія змін – деінституціоналізація можлива. Міжнародний фонд «Відродження». Київ – 2024. – 47 с. [https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/Teoriya-zmin\\_deinstytutsionalizatsiya-mozhlyva.pdf](https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/Teoriya-zmin_deinstytutsionalizatsiya-mozhlyva.pdf)

## ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

**Левченко Ірина Василівна**

доктор філософії, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
та туризму

Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»

м. Полтава, Україна

Глобалізаційні процеси вплинули на всі сфери суспільного життя: економіку, політику, освіту, що у свою чергу сприяло інтеграції різних культур у межах міжнародного бізнесу. На сьогоднішній день міжнародні компанії активно виходять на нові ринки, формують сучасні мультикультурні команди та налагоджують зв'язки з партнерами у різних куточках світу. Саме, тому ефективний крос-культурний менеджмент стає важливою складовою успішної діяльності міжнародних компаній, а основним його завданням є забезпечення гармонійної взаємодії між представниками різних культур задля досягнення спільних цілей [1-4].

Крос-культурний менеджмент виконує найголовнішу функцію у міжнародній компанії управління людьми з різним культурним бекграундом у межах однієї організації та включає в себе такі основні завдання [1-6]:

- міжкультурна комунікація;
- управління культурним різноманіттям;
- побудова єдиної корпоративної культури;
- адаптація до культурних норм і очікувань.

Дуже важливо врахувати, що при міжнародному партнерстві компанії очікують такі виклики та перешкоди, як: різні уявлення про лідерство, авторитет, час, зворотний зв'язок, мовні бар'єри та відмінності у стилях комунікації, протиріччя у підходах до вирішення конфліктів та прийняття рішень.

Таблиця 1 – Приклади основних викликів та перешкод при міжнародному партнерстві [1-8]

| Виклики та перешкоди                             | Країна    | Основний характер                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уявлення про лідерство та авторитет              | Японія    | Лідер вважається «старшим» і приймає рішення колегіально. Авторитет базується на досвіді та старшинстві. Ієрархія суворо дотримується. |
|                                                  | Швеція    | Дуже плоска організаційна структура. Лідери не домінують, а фасилітують процес. Рішення приймаються консенсусом.                       |
|                                                  | США       | Лідер – ініціатор змін, який бере на себе відповідальність. Очікується рішучість і самостійність.                                      |
|                                                  | Нігерія   | Повага до влади й авторитету відіграє важливу роль. Часто лідер сприймається як патріарх або «батько» команди.                         |
| Сприйняття часу (монохронне/поліхронне мислення) | Німеччина | Монохронна культура: точність, планування, дотримання дедлайнів – критично важливі.                                                    |
|                                                  | Індія     | Час часто сприймається гнучко. Запізнення на зустріч – не рідкість, пріоритет – особистий контакт.                                     |

|                                          |                   |                                                                                                                    |
|------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Мексика           | Поліхронна культура: кілька справ одночасно, дедлайни можуть бути гнучкими. Людські стосунки важливіші за розклад. |
| Зворотний зв'язок (відкритий / непрямий) | Китай             | Зворотний зв'язок надається дуже обережно, часто непрямом, щоб не «втратити обличчя» іншої людини.                 |
|                                          | Нідерланди        | Прямий зворотний зв'язок – нормальний. Критика може бути озвучена відкрито навіть перед іншими.                    |
|                                          | Канада            | Зворотний зв'язок зазвичай пом'якшений: спочатку позитив, потім – конструктивна критика.                           |
| Підходи до вирішення конфліктів          | Франція           | Не бояться відкритих дебатів. Аргументація важлива, конфлікт може бути інтелектуальною боротьбою.                  |
|                                          | США               | Прийнятний відкритий конфлікт, особливо якщо він веде до вирішення проблеми.                                       |
|                                          | Саудівська Аравія | Прямий конфлікт уникається. Вирішення проблеми відбувається приватно, через посередників.                          |
|                                          | Індонезія         | Конфлікту уникають будь-якою ціною. Гармонія вважається важливішою за істину.                                      |
| Прийняття рішень                         | Велика Британія   | Часто колективне обговорення, але остаточне рішення приймає менеджер.                                              |
|                                          | Австралія         | Висока участь усіх членів команди. Очікується, що кожен висловить думку.                                           |
|                                          | Південна Корея    | Рішення часто готуються в неформальних зустрічах перед офіційним оголошенням. Важлива згода групи.                 |
|                                          | Єгипет            | Рішення здебільшого приймаються «згори», роль керівника – визначальна.                                             |

У компаніях міжнародного рівня крос-культурні відмінності можуть бути джерелом як потенціалу, так і конфліктів. Саме, тому основний ключ до ефективного управління – усвідомлення та повага до цих відмінностей, а також розвиток культурної компетентності всередині команди. Особливо складно працювати у форс-мажорних обставинах чи то конфліктних ситуаціях, наприклад таких, як війна, що різко трансформує звичні механізми міжкультурної взаємодії. Дане питання досить актуальне для країн, які постраждали від збройного конфлікту, наприклад, Україна починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році. У таких обставинах крос-культурний менеджмент вимагає нових підходів, адаптивності, емоційної чутливості та стратегічного бачення, адже в умовах війни ці складові ускладнюються через психологічний тиск, нестабільність та зміну пріоритетів у працівників [9-14].

У військовий період зростає чутливість до культурних кодів, виникає потреба в більшій прозорості повідомлень, а емоційний стан учасників комунікації часто змінює її інтерпретацію (прикладом може бути реакція українських працівників на нейтральну позицію іноземних партнерів щодо агресії така позиція може сприйматися як відсутність підтримки). Так, чи інакше традиційні моделі лідерства поступаються місцем адаптивному та емоційно-інтелектуальному управлінню, саме тому важливо, що лідерство було ефективним в умовах війни, керівники компаній мають демонструвати емпатію, враховувати культурні контексти та забезпечувати підтримку й стабільність у командах. Необхідно швидко адаптувати до нових викликів та впроваджувати інклюзивні практики, політику толерантності та психологічної підтримки [1-14].

Таким, чином крос-культурний менеджмент під час війни має низку особливостей, оскільки війна радикально змінює умови ведення бізнесу, впливає на міжкультурні взаємини, змінює поведінку працівників, партнерів і клієнтів з різних культур (Рис. 1).

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| Підвищена чутливість до культурних відмінностей     |
| Зміна ієрархій і лідерства                          |
| Виклики в комунікації                               |
| Проблеми з логістикою та безпекою                   |
| Розрив у цінностях                                  |
| Репутаційні ризики                                  |
| Глобальна солідарність і соціальна відповідальність |
| Віртуалізація та дистанційна робота                 |
| Роль культурних посередників                        |

Рисунок 1 – Основні особливості крос-культурного менеджменту в умовах війни [1-14]

Успішні компанії в умовах війни часто залучають культурних фасилітаторів чи медіаторів, які допомагають долати міжкультурні бар'єри. Хотілося б, звернути увагу, що в таких умовах значно зростає роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що набуває нових сенсів: підтримка постраждалих працівників, гуманітарні ініціативи, відкритість позиції компанії щодо війни, а це у свою чергу впливає на репутацію компаній у міжнародному середовищі.

Отже, крос-культурний менеджмент під час війни, це по-перше значний виклик для бізнесу, а по-друге можливість переглянути корпоративні цінності, покращити взаєморозуміння у команді та побудувати більш стійкі міжкультурні зв'язки. Успішне управління в таких умовах залежить від здатності до адаптації, гуманізму та стратегічного мислення.

### Список літератури

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
2. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес: навч. Посіб. Суми: СумДУ. 2021. 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83673>.
3. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: Навчальний посібник. 2009 р. С. 330 URL : [https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf).
4. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. Агросвіт. 2024. № 5. С. 81-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
5. Костик Є. П., Костик Є. В. Комунікативна активність, як одна із складових ефективної діяльності міжнародного менеджера. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020 р. URL : <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201175>.
6. Стрілок І.І. та Цибко Р.О. Теоретичні основи комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», випуск 1 (11), 2024. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1945456>.
7. Хмари М.П., Пилипенко Б.Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 6 (117). URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6\\_2020/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/5.pdf).
8. Копчак, Ю., Матвеев, М., & Пугачов, В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
9. Левченко І.В. Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій / Lyubov Tytarenko, Iryna Levchenko, Kateryna Potkalo // Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: НУПП, 2024. Т. (1 (92)). С. 79-86. doi: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3312](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3312).



10. Fbc.biz.ua. Соціально-відповідальний бізнес: ТОП-10 компаній, що допомагають українцям пережити війну та наближають перемогу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/sotsialno-vidpovidalnij-biznes-top-10-kompanij-shho-dopomagayut-ukrayintsyam-perezhiti-vijnu-ta-nablizhayut-peremogu/>.
11. Буряк, А. А.. Виклики та перспективи впровадження екологічних та соціальних ініціатив у міжнародному бізнесі. Актуальні проблеми сталого розвитку, 1(2), 2024. 57–64. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-8SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-8SD).
12. Титаренко Л.М. Соціально відповідальні глобальні фірми в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2022. № 11. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13678>.
13. Levchenko I. War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 661-668. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13174>.
14. Чичкало-Кондрацька І.Б. Дипломатичний і діловий протокол: [навчальний посібник]. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 117 с. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4881>.

## **ШРІНКФЛЯЦІЯ ТА ДАУНСАЙЗИНГ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СПОЖИВАЧА ТА ВИРОБНИКА**

**Левченко Сергій Павлович**

доктор філософії у галузі менеджменту

**Вдовиченко Катерина Олексіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти D3 «Менеджмент»

Міжнародний гуманітарний університет

м. Одеса, Україна

На сьогоднішній день серед багатьох товарів можна побачити помітне зменшення маси товару. Товаровиробники, у свою чергу, стикаються з такими макроекономічними труднощами, як інфляція, нестабільність ринку, і, у першу чергу, повномасштабна війна. Через зростання витрат на виробництво продукції, товаровиробники змушені застосовувати такі механізми адаптації до нових реалій як шрінкфляція та даунсайзинг. Метою дослідження аналіз механізмів шрінкфляції та даунсайзингу та визначення їхнього впливу на споживачів.

Шрінкфляція – сучасне економічне явище, коли виробники зменшують вагу або об'єм товару, залишаючи його ціну незмінною, також процес зменшення розміру товару називають даунсайзингом. Ця стратегія активно використовується у продуктивій та сервісній сферах і впливає на споживчі звички, психологію покупця та сприйняття вартості товару. Крім цього, шрінкфляція є стратегією виробників, яка передбачає зменшення кількості продукту при збереженні тієї ж ціни [1]. Така практика дозволяє брендам не піднімати ціну прямо, а поступово скорочувати вагу продукту, приховуючи це від споживачів, які рідко перевіряють точний об'єм або вагу товару. З психологічної точки зору, споживач не буде звертати увагу на такі зміни у продукції. Проте, при масштабізації витрат виробництва такі вжиті заходи будуть помітні для товаровиробника.

На даний момент в українському законодавстві відсутні тлумачення термінів «шрінкфляція» та «даунсайзинг». При тому, що виробник вказує вагу меншу, ніж була початкова, немає порушення законодавства, оскільки це, з точки зору законодавства, не вводить споживача в оману, оскільки маса товару на пакуванні вказана правильно. Враховуючи негативні етичні аспекти від практик, пов'язаних із даунсайзингом продукції, з боку держави можуть бути внесені зміни до чинного законодавства України з метою його гармонізації із законодавством ЄС стосовно захисту прав споживачів [2]. Однак, Європарламент вважає таку практику підозрілою, оскільки споживачі в роздрібних

магазинах купують продукти, упаковка яких схожа на ту, до якої вони звикли, але при цьому важить менше [3].

Варто також відмітити, що такі практики не є суто українськими, зарубіжний досвід також показує застосування даної стратегії та аналізує прецеденти протидії даній практиці [4, с. 91].

Наприклад, відомі українські та міжнародні бренди зменшили обсяг кетчупу з 300 г до 250 г, шоколаду «Світоч» з 100 г до 85 г, а молока «Яготинське» – з 1 л до 900 мл, залишивши при цьому упаковку незмінною. Люди звикли до «круглих» чисел. Хліб повинен важити 1 кг, у пляшці кефіру – 1 літр, у пачці вершкового масла 200 грам тощо. Що станеться, якщо в таку ж пляшку налити 0,9 л, а в аналогічну упаковку загорнути 180 г масла? Покупці рідко читають дрібний шрифт на етикетках, більшість нічого не помітить. А коли розберуться, мине час, методика прихованого подорожчання стане звичною. Головне – створюється ілюзія стабільності. Раз ціnnики колишні мало хто обурюється.

Хоча, по суті, це звичайне подорожчання то-вару. Наприклад, (ціни умовні) якщо 1 літр кефіру коштує 30 грн, то за 1 грам продукту тре-ба заплатити:  $30/1000 = 0,03$  грн. Коли за ті самі 30 грн пропонують 0,9 л, то 1 грам уже коштуватиме:  $30/900 = 0,033$  грн. Тобто має місце реальне збільшення ціни на 10%. І зовсім неважливо, як воно оформлене. Історія шрінкфляції сягає часів Великої депресії 1930-х років, коли дефіцит ресурсів змушував виробників зменшувати порції. Це можна простежити на прикладі американських бургерів того часу, де котлету втрамбовували цибулею, створюючи ілюзію більшого об'єму м'яса. Аналогічно, в США практикували зменшення розміру жуйок в автоматах під час зростання цін на цукор, зберігаючи стару ціну.

На сучасному ринку шрінкфляція продовжує активно застосовуватись. У Європейському Союзі після 2008 року скасування обов'язкових стандартів на вагу упаковок дозволило брендам вільно змінювати розмір продуктів без підняття ціни. В Японії у 2023 році батончик Black Thunder зменшили на 6%, викликавши масове обурення споживачів у соціальних мережах, хоча зміни були легальними, бо новий обсяг був вказаний на упаковці. Шрінкфляція — легальна стратегія брендів: зменшення об'єму продукту при збереженні ціни. Вона використовує психологічні трюки, як ефект якоря та звичку споживача, щоб зміни залишалися непоміченими. Важливим у даному контексті є етичні питання такого зменшення об'єму. З одного боку, виробники змушені вдаватися до даунсайзингу через вплив зовнішнього середовища для збереження ціни на товар, а з іншого боку – через такі практики підприємства будуть втрачати довіру від споживачів, якщо вони не будуть повідомлені про такі зміни відкрито. Хто винен у тому, що сьогодні в упаковці менше товару, ніж було вчора? Ніхто (якщо не брати до уваги варіант, коли виробнику просто захотілося, як сказав класик, «грошей по легкому зрубати»). Все спирається на погіршення ситуації в економіці. Ось там і треба крайніх шукати. Підвищується вартість перевезень та електроенергії, більше грошей треба віддавати за сировину. Виробник змушений піднімати відпускні ціни, інакше неминуче банкрутство. А вже яким чином він це робить... ну, вигадали шрінкфляцію, щоб народ не налякати, якийсь час попит залишається на колишньому рівні.

П'єр Чандон досліджував, як можна зробити упаковку менше, при цьому щоб візуально вона і надалі здавалася великою. Один з експериментів, який він проводив, довів, що якщо людям показати дві свічки, одна з яких буде трошки вище та тонше за іншу, то люди будуть стверджувати, що свічки важать однаково, хоча насправді їх вага відрізняється на 24% [5].

Ще один варіант, який застосовують – це за рахунок дизайну робити вагу менш помітною. Наприклад, писати літраж дрібними буквами або так, щоб шрифт майже зливався з фоном. За що звинувачувати? Хто страждає? Споживач, хто ж? Вище було доведено, що шрінкфляція — це банальне по-дорожчання, лише замасковане. Так, за пляшку кефіру 0,9 л сім'я заплатить ті самі гроші, що і за 1,0 л. Але вміст вип'ють швидше, отже, купувати доведеться частіше.

Більшість джерел стверджують, що перші відомі випадки даунсайзингу були у 1970 У США – тоді економіка була у стагнації, рівень безробіття досяг 6%, а інфляції 5,5% (порівняно з максимальним показником 1,5% та 2,5% відповідно до середини 1960-х). Такі періоди називають стагфляція. З однієї сторони, причиною став ріст цін на нафту, а з іншої – неправильна економічна політика, через що сповільнилося виробництво і зросли ціни одночасно. Один з ранніх конкретних кейсів відбувся в Ірландії у 1980-х. Тоді пінта (0,568 л) пива ось-ось мала перевищити психологічну відмітку, а саме – стати дорожче 1-го ірландського фунту, через почали використовувати келихи 500 мл, що дозволяло тримати вартість на рівні 90 пенсів.

Зарубіжні дослідження також свідчать, що споживачі також не відчують об'єми зменшення маси готового продукту при незначних змінах цін у більшу чи меншу сторону. Крім цього, в даному випадку реакція споживачів показала, що міри із вказанням ціни саме за визначену масу товару, показали незначний вплив на характер споживацького вибору [6]. Інше дослідження вказує, що більшість людей вважає підвищення цін у відповідь на підвищення витрат справедливим, оскільки це є реакцію на зміну зовнішнього середовища [7]. Для компаній, які застосовують стратегію шрінкфляції, однак, необхідно вибудувати стратегію комунікації зі споживачами, в якій чітко пояснюється наслідок даної політики. Крім цього, в даній комунікаційній стратегії варто зосередити увагу саме на якість продукції та її збереження внаслідок таких мір. Такі міри допоможуть компанії зберегти лояльність серед споживачів. Також, в рамках розбудови комунікаційної стратегії між брендом та споживачами активну роль повинні відігравати й блогери та лідери думок, пояснюючи необхідність даних мір [8].

#### Список літератури

1. Бесіда про Бренди. Як нас дурять українські бренди – і це законно. Що таке Шрінкфляція?, 2025. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ftTLO9KW4kE> (дата звернення: 13.09.2025).
2. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про захист прав споживачів» щодо вдосконалення інформування споживачів про ціни на товари з метою імплементації Директиви 98/6/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради про захист прав споживачів при зазначенні цін на товари, що пропонуються споживачам. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/55498> (дата звернення: 13.09.2025)
3. Parliamentary question. Shrinkflation a deceptive marketing practice. Commission protection for consumers against the phenomenon of product downsizing | E-002635/2022 | European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-002635\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-002635_EN.html) (date of access: 13.09.2025).
4. Плисенко Г. П. Скорочення інфляції як метод приховування зростання цін на товари. Маркетинг та цифрові технології. 2025. Т. 9, № 2. С. 90–101. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.2.2025.7> (дата звернення: 13.09.2025).
5. Що таке «шрінкфляція» або «даунсайзинг». *TOT business*. URL: <https://www.tot.com.ua/post/what-is-shrinflation-or-downsizing> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Lee Y. Lee, Youngeun, Shrinkflation: Evidence on Product Downsizing and Consumer Response. *Kilts Center at Chicago Booth Marketing Data Center Paper*. 2024. P. 1–70. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5053745>.
7. Evangelidis I. Frontiers: Shrinkflation Aversion: When and Why Product Size Decreases Are Seen as More Unfair than Equivalent Price Increases. *Marketing Science*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0269> (date of access: 23.09.2025).
8. Leman L., Rina Maradona. The When Prices Stay the Same, but Contents Shrink: Shrinkflation and Consumer Behavior. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 2025. Vol. 13, no. 1. P. 45–53. URL: <https://doi.org/10.30871/jaemb.v13i1.9082> (date of access: 23.09.2025).

# **ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УРОКИ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Міхляєв Максим Олексійович**

к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Забезпечення національної безпеки тісно пов'язане з упровадженням інструментів сталого розвитку, які дозволяють державі та підприємствам адаптуватися до сучасних викликів глобалізованого світу. Світовий досвід свідчить, що ефективне використання економічних, соціальних, екологічних і технологічних практик сталого розвитку зміцнює здатність країни протидіяти загрозам та забезпечувати стабільне функціонування бізнесу.

Основні напрями, що відображають взаємозв'язок між сталим розвитком, національною безпекою та управлінням підприємствами, включають [2-5]:

- Економічний аспект. Використання інструментів «зеленої» економіки, диверсифікації виробництва та інновацій знижує залежність від зовнішніх криз і створює основу для конкурентоспроможності підприємств.
- Соціальний аспект. Корпоративна соціальна відповідальність, інклюзивність та інвестиції у людський капітал зміцнюють соціальну стійкість держави та підвищують ефективність управління компаніями.
- Екологічний аспект. Впровадження екологічних стандартів, ресурсоефективних технологій і принципів «зеленої логістики» дозволяє мінімізувати ризики екологічних катастроф та зберегти природні ресурси.
- Регіональний аспект. Баланс у розвитку регіонів і підтримка місцевих підприємств знижують соціальну напруженість та формують стабільну економічну базу держави.
- Оборонний аспект. Співпраця держави та бізнесу у сфері виробництва інноваційних технологій і подвійного призначення посилює обороноздатність і гарантує захист інфраструктури підприємств.
- Правовий аспект. Розвиток антикорупційних механізмів, дотримання принципів прозорості та верховенства права забезпечують справедливе регулювання діяльності підприємств і підвищують інвестиційну привабливість.
- Міжнародний аспект. Участь у глобальних ініціативах зі сталого розвитку (наприклад, Цілі ООН) створює додаткові можливості для інтеграції підприємств у світові ринки та формує позитивний імідж держави.
- Культурний аспект. Підтримка національної ідентичності, розвиток корпоративної культури та етичних норм сприяють зміцненню довіри в суспільстві й бізнес-середовищі.
- Цифровий аспект. Використання цифрових технологій, кіберзахист та цифрова трансформація управління підприємствами є критично важливими для забезпечення стійкості економіки та національної безпеки.

В свою чергу, безпека національного розвитку інтегрує різноманітні елементи, які забезпечують стабільність і прогрес країни, що є невід'ємною частиною загальної національної безпеки. Це поняття охоплює економічні, соціальні, екологічні та технологічні чинники, які разом створюють надійну основу для довготривалого розвитку держави та її стійкості до сучасних викликів. Враховуючи багатовимірність національної безпеки, важливо дослідити, як кожен із цих факторів впливає на загальну безпеку та розвиток країни, з особливим акцентом на: протидію факторам загрози та визначенню сучасного

інструментарію сталого розвитку. Це дозволить розробити комплексні стратегії для зміцнення національної безпеки в сучасних умовах глобалізації та змін.

Цікаво, що термін «національна безпека» вперше набув офіційного вжитку в 1904 році. Тоді президент США Теодор Рузвельт у своєму зверненні до Конгресу обґрунтовував анексію зони Панамського каналу, посилаючись на інтереси національної безпеки. Відтоді цей термін став об'єктом досліджень у політичних науках. Пізніше, коли він перейшов із політичної риторики у правову сферу, його почали активно досліджувати й юристи [6].

Закон «Про національну безпеку», підписаний президентом США Гаррі Труменом у 1947 році, визначав національну безпеку як комплексний підхід, що поєднує питання внутрішньої, зовнішньої та воєнної політики. Метою закону було забезпечити баланс у використанні США різних засобів – як воєнних, так і невоєнних – для реалізації своєї зовнішньої політики з метою гарантування безпеки країни. У цьому контексті основна увага зосереджувалася на зовнішніх заходах США [6].

У Німеччині та Франції немає власних концепцій національної безпеки в тій формі, в якій вона існує в США, де розроблена «Концепція національної безпеки», або в Україні, де діє «Стратегія національної безпеки України».

На думку О. Глазова, національна безпека – це стан захищеності ключових інтересів особистості, суспільства і держави в різних сферах життєдіяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток країни [2].

В. Ліпкан підходить до цього поняття інакше, трактуючи його як систему офіційних поглядів на завдання та державну стратегію в сфері захисту особистості, суспільства та держави від загроз політичного, економічного, соціального, військового, техногенного, екологічного, інформаційного та іншого характеру, з урахуванням наявних ресурсів і можливостей [3, 4].

Також національна безпека визначається як здатність нації забезпечувати свої базові потреби для самозбереження, відтворення та вдосконалення з мінімальними ризиками для фундаментальних цінностей, що підтримують її нинішній стан [7].

Деякі науковці трактують безпеку як стан, коли відсутні загрози. Наприклад, В. Мартинюк підкреслює, що національна безпека означає такий стан країни, коли реальні внутрішні та зовнішні загрози її національним інтересам і способу життя або не існують, або вже ліквідовані [5].

У своїй праці «Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики» О. С. Власюк описує національну безпеку України як механізм самозбереження українського народу, який утворив незалежну державу. Цей механізм забезпечує свободу існування і саморозвитку народу, а також його захист від загроз як зсередини, так і ззовні. Автор визначає національну безпеку України як комплекс державних та суспільних гарантій, які підтримують стабільність життєдіяльності та розвитку українського народу, захищають його основні цінності та законні інтереси, а також джерела матеріального та духовного зростання від можливих загроз – як внутрішніх, так і зовнішніх [6].

Т. І. Блистів, В. Т. Колесник, П. Я. Пригунов та К. В. Карпова пропонують розглядати національну безпеку України як постійний процес, а систему забезпечення національної безпеки – як механізм підтримки цього процесу. Таким чином, національна безпека розуміється не як фіксований стан, а як динамічна складова розвитку держави [7].

На законодавчому рівні поняття національної безпеки було стисло сформульоване в Законі України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII, де йдеться про «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз», без детального переліку національних інтересів [8].

Висновки щодо відповідності підходів до визначення національної безпеки варто аналізувати з кількох аспектів. По-перше, врахування факторів національного розвитку підкреслює, що національна безпека повинна розглядатися не лише як захист від загроз, а як динамічний процес, який сприяє стабільному розвитку держави та її суспільства. О. С.

Власюк [6] трактує національну безпеку як механізм самозбереження нації, що відповідає підходу сталого розвитку, з акцентом на соціальні й економічні аспекти. По-друге, врахування факторів загроз передбачає не тільки їх визнання, але й інтеграцію в стратегії національної безпеки для вчасного реагування. Як зазначає В. Мартинюк [5], важливо створювати умови для усунення як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, що є критичним для національного розвитку. По-третє, використання інструментарію сталого розвитку дозволяє поєднати економічні, соціальні й екологічні компоненти для довготривалого збереження стабільності та безпеки. Таким чином, підходи до визначення національної безпеки повинні враховувати принципи сталого розвитку як на державному, так і на корпоративному рівнях. Світовий досвід доводить, що саме інтеграція інструментів сталого розвитку в економічну політику та бізнес-практики підвищує стійкість держави до кризових явищ і зміцнює її безпековий потенціал.

1. Ключові інструменти сталого розвитку, що застосовуються для забезпечення національної безпеки та підвищення ефективності управління підприємствами, включають:

2. Економічний розвиток: впровадження зеленої економіки та принципів енергоефективності; розвиток циркулярної економіки (переробка та повторне використання ресурсів); інвестиції в інновації й наукові дослідження; розширення державно-приватного партнерства. У корпоративному управлінні це означає орієнтацію на ESG-стратегії та відповідальне інвестування.

3. Соціальний розвиток: забезпечення інклюзивної освіти, підтримка вразливих верств населення через соціальні інвестиції, формування універсальних систем охорони здоров'я, розвиток соціального підприємництва, утвердження гендерної рівності. Для підприємств — це формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності та підвищення рівня соціальної довіри.

4. Екологічний розвиток: розбудова відновлюваної енергетики, ефективне управління природними ресурсами, впровадження «зелених» податків, оцінка впливу на довкілля (ОВНС), екологічна освіта. Для бізнесу — це можливість зменшення витрат завдяки енергоефективним технологіям та збереження конкурентних позицій на глобальних ринках.

5. Регіональний розвиток: створення «розумних міст» (Smart Cities), децентралізація, інвестиції в енергоефективну інфраструктуру, розвиток сталого туризму й сільських територій. Для компаній це розширює можливості участі у місцевих проєктах розвитку та партнерства з органами влади.

6. Безпека і обороноздатність: забезпечення екологічної безпеки під час військових конфліктів, досягнення енергетичної незалежності, стратегічне планування з урахуванням екологічних ризиків, розвиток кібербезпеки, інтеграція з міжнародними організаціями. У корпоративному секторі — це зниження кіберризиків та гарантування безперервності бізнес-процесів.

7. Правова і судова реформа: прозорість і підзвітність через цифрові платформи, антикорупційні ініціативи, судова незалежність, захист екологічних прав, законодавча підтримка сталого розвитку. Для підприємств це означає створення рівних умов конкуренції та захисту прав власності.

8. Євроінтеграція та міжнародне співробітництво: реалізація Цілей сталого розвитку ООН, участь у Європейському зеленому курсі, укладання угод про вільну торгівлю, гармонізація стандартів і залучення фінансування для сталих проєктів. Для бізнесу — це вихід на нові ринки та інтеграція у глобальні ланцюги постачання.

9. Цифровий розвиток: цифровізація державних послуг, електронне врядування, розвиток електронної комерції, цифрова інклюзія та кіберзахист. Для підприємств — це оптимізація бізнес-моделей і формування нових цифрових ринків.

10. Культурний розвиток: підтримка культурних і гуманітарних ініціатив, захист культурної спадщини, інклюзивність у культурній сфері. Для підприємств — це формування позитивної репутації, розвиток бренду та посилення національної ідентичності.

Отже, національна безпека може бути визначена як динамічний стан захищеності держави, суспільства та бізнесу, що забезпечується шляхом інтеграції інструментів сталого розвитку у всі сфери життєдіяльності. Це передбачає не лише захист від загроз, але й створення умов для безперервного розвитку, процвітання нації та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

#### **Список літератури**

1. Кормич Б. А. (2004). Організаційно-правові основи політики інформаційної безпеки України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків. 43 с.
2. Глазов О.В. Національна безпека: сутність, ознаки, концепція та геополітичні чинники. Політологія. Наукові праці. 2011. Вип. 143, Т. 155. С. 42–46.
3. Ліпкан В.А., Ліпкан О.С., Яковенко О.О. Національна і міжнародна безпека в визначеннях та поняттях. Київ: Текст, 2006. 256 с.
4. Кондратьєв Я.Ю., Ліпкан В.А. Концепція національної безпеки України: теоретико-правові аспекти зарубіжного досвіду. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 2003. 20 с.
5. Мартинюк В. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства. Київ, 2018. 106 с.
6. Власюк О. С. (2016). Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: Вибр. наук. праці. Київ: НІСД. 528 с.
7. Блистів Т. І., Колесник В. Т., Пригунов П. Я., Карпова К. В. (2015). Концептуальні підходи до визначення методологічної функції законодавчого забезпечення національної безпеки України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. К. № 4. С. 13–26.
8. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

**Красностанова Наталія Едуардівна**

к.е.н, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Смолкін Мирослав Олегович**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Стратегічне планування сталого розвитку регіонів України, розробка механізмів забезпечення конкурентних переваг реіндустріалізації та цифровізації реалізуються на тлі обмеженості ресурсної бази та інфраструктурної складової. Інструментарно-організаційне забезпечення стратегічного планування у регіоні виступає пріоритетним напрямом розвитку вітчизняної економіки. Обмеження, пов'язані з військовою агресією росії, зростання конкуренції на світових ринках та обмеженість ресурсів свідчать про необхідність удосконалення інструментарної і теоретико-методичної бази у сфері стратегічного планування розвитком регіонів. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Новікова О. Ф. та інші вказують на необхідність адаптивного стратегічного планування в умовах воєнних та економічних викликів. Автори пропонують використовувати гнучкі інструменти управління для забезпечення економічної стійкості регіонів, що включає швидке реагування на зовнішні зміни та залучення інвестицій у ключові сектори. [1].

Необхідність системно-аналітичного дослідження даних процесів потребує розробки та використання нових методів та підходів до вивчення регіонального ринку, формування інноваційних стратегій розвитку територій, актуалізує пошук векторів та різних сценаріїв їх успішного функціонування.

Усі перераховані вище аспекти вказують на доцільність посилення функціональної складової управління у сфері стратегічного планування та прогнозування, актуалізують необхідність удосконалення існуючого інструментарно-організаційного забезпечення, підтримки інноваційного розвитку регіонів в умовах сучасного ринку.

Сьогодні в Україні необхідні нові підходи до інституційних перетворень на всіх рівнях та в усіх секторах економіки з метою підвищення ефективності їхньої роботи та врахування вимог реіндустріальної епохи. Ситуація, що склалася, змушує вчених і фахівців шукати нові підходи до досліджень у сфері соціально-економічного розвитку на всіх рівнях, в т.ч. та на регіональному. За результатами досліджень Е. Лібанової, конкурентоспроможність регіону значною мірою залежить від демографічних факторів, таких як рівень освіти населення, міграційні процеси та структура зайнятості. Для формування ефективних стратегій регіонального розвитку необхідно включати аналіз соціально-демографічного потенціалу, бо «... обмежена пропозиція робочої сили майже неминуче перетвориться на бар'єр розвитку і бізнесу, і економіки країни в цілому». [2, с.18]

Стратегія регіонального розвитку не може виступати як єдиний документ для низки територій. Для різних регіонів характерні свої специфічні умови у сфері забезпеченості ресурсами, кліматичних умов, структури господарства, стану різних економічних аспектів, а також конкурентоспроможного потенціалу аналізованої території.

Висновки авторів в контексті цього дослідження свідчать про значне домінування економіки тих регіонів, адміністрація яких керується сучасними інноваційними підходами до управління з урахуванням світових тенденцій глобальних процесів цифровізації та переходу до нових технологічних укладів. Так Білик Р. С. пропонує модель інноваційних кластерів як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів через цифровізацію. Автор наголошує на необхідності інтеграції науки, бізнесу та місцевої влади для створення інноваційних екосистем, які сприяють економічному зростанню та модернізації інфраструктури. [3].

Поряд з великою кількістю відомих із літератури класифікацій стратегій регіонального розвитку вважаємо за можливе сформулювати ряд пропозицій з цього питання.

Стратегія соціально-економічного розвитку на рівні регіону повинна включати наступні фактори:

- збалансованість інтересів усіх стейкхолдерів стратегічного розвитку регіону;
- аналіз ресурсного конкурентоспроможного потенціалу, що є на рівні регіону;
- визначення реально можливих здійснених завдань та цілей на рівні регіону;
- формування програм та планів дій соціально-економічного розвитку на рівні регіону.

На рівні регіону процес соціально-економічного розвитку слід формулювати, планувати та реалізовувати за допомогою комплексного підходу з боку органів державної та місцевої влади, представників бізнесу та громадських організацій, органів територіального громадського самоврядування.

Соціально-економічний розвиток на рівні регіону може відрізнятися один від одного за такими параметрами та факторами:

- темпи економічного зростання;
- кліматичні умови та ресурсний потенціал;
- рівень інноваційної активності;
- рівень добробуту населення регіону;
- геополітика та політичні умови, ефективність функціонування муніципальних органів влади;



– активне включення всіх верств суспільства до реалізації завдань соціально-економічного розвитку регіону, пошук можливих найкращих шляхів досягнення цілей.

Загальні підходи та принципи формування розвитку соціально-економічних систем є єдиними всім регіонів. Таким чином, розвиток соціально-економічної системи на рівні вітчизняних регіонів виступає як один з ефективних засобів державної регіональної політики. Особливо це актуально за умов обмеженості всіх видів ресурсів соціально-економічного розвитку в Україні на сучасному етапі розвитку.

До ключових питань розвитку соціально-економічних систем на рівні регіону можна віднести: активізацію інвестиційних процесів у промисловій сфері; модернізацію основних виробничих фондів; вдосконалення інфраструктури життєзабезпечення та життєдіяльності населення; досягнення соціальних ефектів у результаті створення нових робочих місць.

Головним питанням соціально-економічного розвитку буде підвищення рівня добробуту жителів регіону, створення умов, що забезпечують гідне життя людини, високий рівень та якісні показники життя.

У цілому ж можна говорити про те, що стратегічне планування та прогнозування на регіональному рівні є своєрідною системою, що включає сукупність організаційно-управлінських, соціально-економічних і геополітичних елементів і підходів.

Стратегічне планування є досить гнучким сучасним інструментарієм, що дозволяє вирішувати складні народногосподарські завдання, що постають перед регіональними органами влади. Воно є комплексом взаємопов'язаних проектів і програм у різних часових інтервалах, які мають здатність швидкого реагування на зовнішні зміни, коригування мети та методи їх досягнення, забезпечення постійного моніторингу поточної ситуації.

Однак досягти бажаних горизонтів є неможливим без осмислених, скоординованих дій бізнес-спільноти та органів місцевої влади, усіх зацікавлених сторін, які вирішують питання стратегічного розвитку регіону на довгострокову перспективу.

У зв'язку з появою економічної самостійності регіонів в умовах ринку виникає необхідність перегляду становища та функцій кожного регіону у системі економічного простору для забезпечення його сталого розвитку. При цьому слід враховувати деякі явища та процеси, що ведуть до зміни характеру поведінки керуючих структур регіону. У ринковому середовищі, що постійно змінюється, перемагає той регіон, який має найбільш надійні конкурентні позиції.

Столярова В. В. підкреслює, що активізація інвестиційних процесів у регіонах можлива через створення ієрархічних моделей управління, які враховують самоорганізацію соціально-економічних систем. Такий підхід сприяє модернізації промислових фондів та підвищенню конкурентоспроможності регіону [4].

Соціально-економічним системам всіх рівнів, у тому числі й регіонального, властивий ряд таких основних властивостей: цілісність, структурність, ієрархічність, множинність опису, самоорганізації, цілеспрямованість, альтернативність шляхів та варіантів розвитку, надійність.

Вважаємо за можливе додати сюди конкурентоспроможність соціально-економічної системи – регіон, яка, на наш погляд, є не менш важливою характеристикою будь-якої соціально-економічної системи як суб'єкта управління в економіці країни. Причому йдеться саме про конкурентоспроможність, а не про участь регіону в реальній конкуренції.

У межах цього дослідження розгляд регіону як конкурентної соціально-економічної системи означає фактично перехід до нової регіональної концепції, в якій змінюється напрямок вивчення регіону та методологія дослідження. Розгляд конкурентних механізмів управління конкурентоспроможністю регіонів стає головним чинником вивчення як регіонів, і національної економіки загалом.

Конкурентоспроможність є досить складним багаторівневим поняттям, що супроводжує ринкову систему господарювання. Загалом конкурентоспроможність означає можливість системи виконувати свою місію з необхідним рівнем якості в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність регіону – це економічна категорія, що

характеризує взаємозв'язки між системами продуктивних сил певної території, господарських відносин та інституційної форми перебігу названих процесів, що здійснюються як синергетичний ефект такої взаємодії.

Повертаючись до конкурентоспроможного потенціалу регіону як економічної категорії, вважаємо, що його структуру можна подати як поєднання наступних взаємопов'язаних елементів: природно-ресурсний потенціал; виробничий потенціал; трудові ресурси; інноваційний потенціал; експортний потенціал; стратегічний потенціал.

До поняття конкурентоспроможності регіону слід додати певну кількість основних факторів: досягнення необхідного рівня життя населення, ефективність діяльності господарського механізму регіону, високий рівень продуктивності та використання виробничих ресурсів, інвестиції в інноваційні процеси, а також економічне середовище, сприятливе для виникнення та дифузії нововведень, відкриту систему.

#### **Список літератури**

1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Новікова О. Ф. та ін.. Деякі концептуальні пропозиції Інституту економіки промисловості НАН України щодо підтримки та розвитку вітчизняної промисловості під час воєнного стану та повоєнної неоіндустріальної модернізації. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 161-183. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).161-183](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).161-183)
2. Лібанова Е. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки Демографія та соціальна економіка, 2018, № 2 (33): 10–26 [https://dse.org.ua/archive/33/2\(33\)\\_2018.pdf](https://dse.org.ua/archive/33/2(33)_2018.pdf)
3. Білик Р. С. Кластеризація як інструмент забезпечення конкурентних переваг національної економіки у європейському інноваційному просторі. Регіональна економіка. 2019. №1(91). С. 65-75. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-1-8>.
4. Столярова В. В. Концептуально-аналітичне забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави і регіонів. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 33-49. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).33-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).33-49).

### **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Ус Ельвіна Юріївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Щербатюк Дар'я Олександрівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Верховод Ірина Сергіївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, науковий керівник

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

м. Київ, Україна

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну стало найбільшим викликом для системи публічного управління за весь період незалежності країни. Цей конфлікт радикально змінює умови функціонування державних інституцій, органів місцевого самоврядування та інших публічних структур, створюючи надзвичайно складні ситуації, які вимагають нових підходів до управління. Війна спричинила необхідність трансформації адміністративних процесів, зміцнення взаємодії між різними рівнями влади

та удосконалення нормативно-правової бази для адаптації до швидких змін і нестабільності [1].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнного стану традиційні моделі менеджменту виявили свою обмеженість. Формуються нові виклики і вимоги до ефективності публічного управління, здатності швидко реагувати на кризові ситуації, мобілізувати ресурси та зберігати функціональність органів влади навіть у надзвичайних умовах [2, с. 46]. Водночас, важливою залишається підтримка довіри суспільства, забезпечення прав і свобод громадян в умовах обмежень, пов'язаних з воєнним станом, та пошук балансу між безпекою і демократичними цінностями.

У цьому контексті важливого значення набуває адаптивний менеджмент – система управління, що базується на гнучкості, швидкому реагуванні та здатності перебудовувати управлінські процеси залежно від змін середовища. Він забезпечує стійкість державних інституцій у кризових умовах і створює основу для післявоєнної трансформації країни [4, с. 175].

Під адаптивним менеджментом розуміють підхід, який орієнтується на постійну зміну зовнішніх та внутрішніх умов функціонування системи управління. Основними характеристиками адаптивного менеджменту є гнучкість, оперативність, ризик-менеджмент та цифровізація. Гнучкість означає здатність швидко змінювати управлінські рішення залежно від обставин [1]. Також важливо враховувати оперативність – швидке прийняття та впровадження рішень, необхідних для реагування на нові виклики. Не варто забувати й про ризик-менеджмент, адже він допомагає передбачати можливі кризові ситуації та зменшувати їх негативні наслідки. Окрему роль відіграє цифровізація, яка забезпечує використання сучасних технологій для підвищення ефективності управління та швидкого доступу до інформації.

Управління в умовах невизначеності поєднує системне мислення, стратегічну гнучкість та інноваційність. Відмінність адаптивного менеджменту від традиційних моделей полягає у відмові від жорстких ієрархій, у готовності змінювати стратегії відповідно до ситуації, а також у посиленій увазі до зворотного зв'язку з громадянами та стейкхолдерами [1]. Завдяки цьому адаптивний менеджмент стає дієвим інструментом реагування на кризові ситуації та швидкі зміни середовища.

Воєнний стан спричинив істотні трансформації у сфері публічного управління. По-перше, спостерігається централізація влади та посилення ролі виконавчих органів. Це дозволяє швидко мобілізувати ресурси та координувати дії на загальнодержавному рівні [4, с. 182].

По-друге, у практиці управління застосовуються кризові моделі менеджменту ресурсами. Йдеться про раціональний розподіл людських, матеріальних та фінансових ресурсів у режимі їх дефіциту, пріоритетне спрямування коштів на потреби оборони та безпеки.

По-третє, зростає роль стратегічного планування та ситуативного реагування. Публічне управління має поєднувати короткострокові рішення з формуванням середньо- і довгострокових стратегій, що передбачають післявоєнне відновлення.

По-четверте, важливим аспектом є комунікація з громадянами. В умовах воєнного стану зростає потреба в прозорості управління, інформуванні суспільства щодо загроз та заходів їх подолання. Відсутність ефективної комунікації може стати фактором дестабілізації.

Система публічного управління стикається з низкою серйозних викликів. Серед головних викликів сучасного управління варто виокремити високу невизначеність середовища [3, с. 163]. Війна робить неможливим довгострокове прогнозування, тому управлінські рішення повинні бути максимально гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових умов.

Не менш важливою є проблема обмеженості ресурсів. Дефіцит фінансів, робочої сили, матеріальних і енергетичних ресурсів вимагає чіткої мобілізації та встановлення пріоритетів.

Окремої уваги потребує баланс між демократичними цінностями та безпековими потребами. Воєнний стан передбачає обмеження окремих прав і свобод, але водночас держава має уникати надмірної централізації та зловживань владою.

Важливою умовою стабільності є також підтримка інституційної стійкості. Органи влади повинні працювати безперервно, забезпечуючи громадян базовими послугами навіть у кризових обставинах [2, с. 44].

Усі ці виклики вимагають пошуку та впровадження адаптивних моделей менеджменту. Саме вони здатні забезпечити ефективність, прозорість і гнучкість управління в умовах війни та невизначеності.

Перехід від воєнного стану до мирного розвитку потребує якісних змін у системі публічного управління. Важливим завданням є відхід від кризового менеджменту й формування довгострокових стратегій відбудови країни.

По-перше, необхідно забезпечити інституційні зміни, що передбачають відновлення повноважень органів місцевого самоврядування, модернізацію центральних та регіональних органів влади, створення стійких механізмів взаємодії між державою та громадянами.

По-друге, ключову роль відіграватиме впровадження сучасних управлінських технологій. Це стосується застосування методів проєктного менеджменту, що дозволяють ефективно реалізовувати програми відбудови; використання гнучких підходів Agile у роботі органів влади; застосування SMART-методології у визначенні цілей та оцінюванні результатів.

По-третє, післявоєнна трансформація повинна орієнтуватися на європейські практики належного врядування (англ. good governance), що передбачають прозорість, підзвітність, ефективність та участь громадян у процесах прийняття рішень [3, с. 164]. Особливе значення матиме впровадження принципів сталого розвитку, що забезпечить відновлення економіки та соціальної сфери без втрати екологічного та гуманітарного балансу.

Майбутнє українського публічного управління визначатиметься здатністю інтегрувати адаптивні підходи у щоденну практику державних інституцій та органів влади. Одним із ключових напрямів стане цифровізація управління та впровадження електронного урядування (англ. e-government), що дозволить значно спростити адміністративні процедури, підвищити прозорість і підзвітність влади, а також зробити державні послуги більш доступними та зручними для громадян. Такий підхід сприятиме формуванню довіри між суспільством і державою, а також забезпечить швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Не менш важливим завданням є формалізація культури антикризового та стратегічного менеджменту [1]. Органи влади мають навчитися працювати в умовах високої невизначеності, водночас вибудовуючи довгострокові стратегії розвитку та оперативно реагуючи на непередбачувані обставини. Для цього необхідне поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю, яке забезпечить успішне подолання кризових ситуацій та створить підґрунтя для довготривалого розвитку.

Особлива увага приділятиметься розвитку кадрового потенціалу та формуванню лідерства у публічному секторі. Післявоєнна трансформація потребує управлінців нового покоління – компетентних, здатних до інновацій, відкритих до міжнародного співробітництва, орієнтованих на результат та відповідальних перед суспільством [3, с. 165]. Систематичне навчання, розвиток професійних навичок і залучення молодих фахівців мають стати пріоритетними напрямками кадрової політики.

Важливим чинником трансформації є також інтеграція українських управлінських практик у європейський простір. Процес євроінтеграції вимагає гармонізації національного

законодавства з правовими нормами Європейського Союзу, адаптації принципів публічного адміністрування до міжнародних стандартів та впровадження передових практик належного врядування. Реалізація цих заходів забезпечує зростання ефективності системи державного управління, зміцнення демократичних інститутів і формує підґрунтя для сталого розвитку та посилення державності України.

Адаптивні моделі менеджменту є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління в Україні як під час воєнного стану, так і в період післявоєнної трансформації. Їх впровадження дозволяє органам влади оперативно реагувати на кризові виклики, мобілізувати обмежені ресурси та забезпечувати безперервність надання базових послуг громадянам навіть у складних умовах [4, с.182].

Завдяки адаптивному підходу державні інституції здатні швидко перебудовувати свої управлінські процеси відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, поєднуючи стратегічне планування із тактичною гнучкістю. Це створює основу для стабільного відновлення економіки, модернізації публічних інститутів та формування прозорості, підзвітності і демократичної системи управління.

Особлива увага приділяється розвитку кадрового потенціалу та лідерських компетенцій у публічному секторі, що забезпечує підготовку управлінців нового покоління – інноваційних, відповідальних та орієнтованих на результат. Інтеграція українських практик у європейський простір, гармонізація законодавства та впровадження найкращих моделей належного врядування сприяють підвищенню ефективності державного управління, зміцненню демократичних інститутів і формують надійну основу для сталого розвитку країни.

Таким чином, адаптивний менеджмент виступає фундаментом модернізації публічного управління, підвищує стійкість державних інституцій та забезпечує умови для сталого і поступового розвитку України у повоєнний період.

#### Список літератури

1. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Вісник Національного університету*. 2023. № 51. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480>
2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>
3. Титаренко Л., Яценко В.. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С.160-170. <https://doi.org/10.35432/tisb312024307405>
4. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення. *Вісник економіки*. 2022. № 4. С. 175–186.

## ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИВІЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Харитонович Аліна Володимирівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Намазова Юлія Ісмаїлівна**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, України

Органи публічної влади, локальні громади, бізнес-структури та громадські інститути функціонують у режимі постійних викликів – від енергетичних криз і масових переселень до необхідності швидкого прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів. У таких умовах класичні моделі менеджменту, орієнтовані на стабільність та передбачуваність, часто виявляються недостатньо ефективними.

Саме тут на допомогу може прийти досвід військових стратегій, зокрема концепції колишнього командира морських котиків США Джоко Віллінка, викладені у його книгах «Дисципліна – це свобода» та «Абсолютна відповідальність». Ці праці пропонують інструменти продуктивності та цілісну філософію виживання, адаптації та перемоги в умовах хаосу. Військові принципи – такі як дисципліна, абсолютна відповідальність, чітка ієрархія, делегування повноважень зі збереженням контролю – можуть стати основою для побудови стійких систем публічного управління, здатних ефективно функціонувати як під час кризи, так і в період відновлення.

Ця тема є актуальною для українців, оскільки, в умовах воєнного стану та спеціальних адміністративно-правових режимів, коли традиційні механізми управління зазнають тиску, постає потреба у нових, гнучких і водночас жорстких підходах. Досвід останніх років показує, що саме ті громади та установи, які змогли швидко адаптуватися, запровадити чіткі процедури та прийняти на себе повну відповідальність за результати, досягли найкращих показників у подоланні кризових ситуацій.

Одна з основних стратегій Віллінка є «декомпозиція складних цілей» – розбиття масштабних, складних завдань на низку невеликих, керованих етапів [1]. Для умов відновлення України це може означати, наприклад, що замість глобального завдання «відбудувати місто» локальна влада послідовно вирішує конкретні підзадачі: 1) забезпечити енергетичну стійкість критичної інфраструктури; 2) відновити функціонування систем водопостачання та опалення; 3) запустити програми підтримки малого та середнього бізнесу; 4) створити умови для повернення переселенців. Людям(як звичайним громадянам, так і працівникам) краще бачити хоч малі, але реальні кроки, а не масштабні, але загальні фрази.

Інший важливий принцип – «абсолютна відповідальність» – передбачає, що керівник несе повну відповідальність не тільки за власні рішення, але й за успіхи та невдачі своєї команди. У публічному управлінні це може виражатися у відкритості, готовності приймати критику, публічно визнавати помилки та оперативно коректувати курс. Це може звучати, як: «якщо моя команда зробила помилку, отже я погано пояснив план», що значить, що керівник несе повну абсолютну відповідальність. Цей підхід особливо актуальний в умовах, коли довіра суспільства до інституцій влади має вирішальне значення [2, с. 60-62].

Класична стратегія менеджменту підходить частіше лише для стабільних умов, проте в умовах повномасштабного вторгнення краще швидкі, жорстокі, не ідеальні, але

оперативні кроки, можемо навести декілька прикладів застосування військових стратегій в Україні:

– Приклад 1: Енергетична стійкість. Україна часто стикається з масовими обстрілами енергетичної інфраструктури. Замість пасивного очікування допомоги, уряд та енергетичні компанії запровадили принципи, близькі до військових: створення мобільних ремонтних бригад, децентралізація енергопостачання, введення жорсткого планування відновлювальних робіт. Це дозволило уникнути повного колапсу та швидко відновлювати пошкодження після кожного нової хвилі атак.

– Приклад 2: Робота локальних громад. Багато громад, розташованих поблизу лінії фронту або тимчасово окупованих територій, змушені функціонувати в умовах екстремальної невизначеності. Ті з них, що запровадили чіткі процедури комунікації (щоденні короткі наради) делегування повноважень з одночасною персональною відповідальністю, досягли значно кращих результатів у наданні базових послуг, евакуації населення та координації з волонтерами і збройними силами [3].

– Приклад 3: Робота благодійних фондів. Великі благодійні організації, такі як «Повернись живим» або «Гуркіт» використовують принципи абсолютної відповідальності та дисципліни для максимально швидкого та ефективного розподілу допомоги. Вони мінімізують бюрократію, делегують право прийняття рішень на місця, але забезпечують непохитний контроль за витрачанням коштів та досягненням конкретних результатів.

Як показано в таблиці нижче, принципи Віллінка не заперечують класичні моделі менеджменту [4, с. 49], але доповнюють їх більш суворим, орієнтованим на результат підходом, який особливо ефективний в умовах кризи та високої невизначеності (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз підходів до управління

| Критерій            | Класичний менеджмент                            | Військовий менеджмент<br>(підхід Віллінка)                                |
|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Відповідальність    | Часто колективна, розподілена                   | Абсолютна, персональна, навіть за помилки підлеглих                       |
| Робота з помилками  | Аналіз причин, корекція, вдосконалення процесів | Негайна дія, швидке усунення наслідків                                    |
| Стійкість до стресу | Навчання технікам релаксації, стрес-менеджмент  | Дія під тиском через дисципліну, репетицію, ритуали, підготовку           |
| Прийняття рішень    | Консенсус, обговорення, демократичні процедури  | Швидкі, ієрархічні рішення з подальшою корекцією, мінімізація демократії  |
| Делегування         | Делегування повноважень та відповідальності     | Делегування лише завдань із збереженням повної відповідальності керівника |

Отже, порівняльний аналіз демонструє, що військовий підхід не заперечує класичні моделі, а слугує їх потужним доповненням у кризових умовах, де пріоритетами є швидкість, рішучість та беззастережна відповідальність за результат, тоді як традиційний менеджмент зберігає ефективність у стабільному середовищі, орієнтованому на довгостроковий розвиток та інновації.

Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану демонструє значну ефективність від запровадження окремих принципів, властивих військовому управлінню. На основі вивчення роботи українських громад під час воєнного стану можна стверджувати, що оперативне реагування на надзвичайні ситуації в тих регіонах, де було впроваджено щоденні координаційні наради за принципом роботи оперативних штабів, значно покращилося. Хоча конкретні статистичні дані щодо ефективності залишаються обмеженими через брак публічної інформації в умовах воєнного

часу, аналіз наявних даних та порівняння з теоретичними моделями Джоко Віллінка дозволяють зробити обґрунтований висновок: такий підхід дозволив громадам значно прискорити реагування на наслідки обстрілів та ефективніше координувати роботу аварійно-рятувальних служб.

Важливим аспектом стало запровадження принципу чіткого розподілу відповідальності та делегування повноважень, що дозволило багатьом громадам оптимальніше використовувати наявні ресурси для подолання наслідків воєнних дій. Громади, які впровадили детальні алгоритми дій на випадок надзвичайних ситуацій – аналогічно до військових протоколів - продемонстрували значно кращі результати у відновленні критичної інфраструктури порівняно з тими, хто продовжував працювати за традиційними моделями управління. Це підтверджує теоретичне положення про важливість репетицій та відпрацювання дій у критичних ситуаціях, що є базовим принципом військового менеджменту, але раніше недостатньо використовувався в цивільному секторі. Цей досвід свідчить про те, що окремі елементи військового управління, такі як чітка ієрархія, оперативність прийняття рішень та стандартизація процедур, можуть бути успішно інтегровані в систему цивільного управління для підвищення його ефективності в умовах кризи. Однак таке запозичення вимагає адаптації до специфіки місцевого самоврядування та врахування необхідності збереження демократичних принципів управління в періоди стабілізації.

Проведений аналіз дозволяє виявити унікальний феномен органічного поєднання військових стратегій ефективності з практикою цивільного управління в українському менеджменті. Ми спостерігаємо новий гібридний підхід до управління, який виникає не як теоретична конструкція, а як практична відповідь на виклики воєнного часу. Цей підхід характеризується здатністю до миттєвої трансформації - від жорстких централізованих рішень у критичних ситуаціях до широких громадських обговорень у періоди стабілізації.

Найважливішим відкриттям є те, що українські громади та установи інтуїтивно відтворили принципи, описані Віллінком, довівши їхню ефективність на практиці. Ми бачимо, як принцип абсолютної відповідальності перетворюється з індивідуальної якості керівника на колективну практику, де кожен член команди бере на себе відповідальність за спільний результат. Дисципліна перестає бути примусом, а стає інструментом звільнення творчого потенціалу та прискорення прийняття рішень.

Особливу цінність становить здатність української системи управління до миттєвої адаптації. Ми фіксуємо унікальний баланс між вертикаллю оперативного командування в умовах загрози та горизонталлю громадської участі в періоди відновлення. Ця гнучкість дозволяє одночасно ефективно протистояти зовнішнім загрозам і зберігати демократичні принципи управління.

Україна в умовах воєнного стану демонструє унікальний досвід трансформації системи управління, який може стати цінним внеском у світову теорію менеджменту. Запровадження принципів військової ефективності в цивільне управління виявилось не тільки можливим, але й надзвичайно результативним у кризових умовах. Головним досягненням стало створення гібридної моделі, яка поєднує рішучість і швидкість військових стратегій з демократичністю та інклюзивністю цивільного управління.

Практичне впровадження принципів абсолютної відповідальності, дисципліни як свободи та делегування з контролем довело свою ефективність у реальних умовах воєнного стану. Ці підходи дозволили українським громадам та установам продовжувати розвиток, створюючи основи для майбутнього відновлення.

Найважливішим результатом стало формування нового типу керівника – в першу чергу гнучкого, адаптивного, здатного одночасно приймати рішучі, швидкі, правильні рішення в умовах тиску, залучати громаду до процесів управління, а потім вже й – лояльного, сфокусованого на мотивації, демократичного. Цей досвід має значний потенціал для масштабування та впровадження не лише в Україні, але й в інших країнах, що стикаються з кризовими ситуаціями.



Український досвід довів, що ефективне управління в умовах кризи потребує поєднання найкращих практик з різних сфер - від військового мистецтва до цивільного менеджменту. Саме таке гібридне управління стає основою та базою до стійкості та розвитку в сучасному нестабільному світі.

#### **Список літератури**

1. Чернушенко А. Декомпозиція цілей: навіщо вона сучасному бізнесу та як ця методика допоможе у досягненні результатів. Web-promo. 2023  
URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/dekompoziciya-cilej-navisho-vona-suchasnomu-biznesu-ta-yak-sya-metodika-dopomozhe-u-dosyagnenni-rezultativ/>.
2. Віллінк Джоко. Абсолютна відповідальність : Книга. Книголав, 2023. 393 с.  
URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/sealteam.pdf>.
3. Сельдіна С. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності. Громадський Простір. «Усе для третього сектору в одному порталі» 2025 URL: <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-rozvytku-hromad-pid-chas-vijny-navischo-planuvaty-majbutnje-v-umovah-nevyznachenosti>.
4. Стамат В. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Інституційний репозитарій Миколаївського національного аграрного університету. 2022  
URL: <https://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11576/1/stamat-osn-menedzhment-lekc-2022.pdf>.

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ДІЄВИМ ПУБЛІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Шумська Ганна Миколаївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та економічної політики

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

м. Харків, Україна

Одним із головних чинників прискорення економічного зростання, подолання кризових явищ і розв'язання соціальних проблем за умов обмежених ресурсів є результативне функціонування системи публічного управління в Україні. У цьому контексті відновлення України та успішна реалізація реформ в умовах європейської інтеграції потребують постійного оновлення змісту публічного управління на основі інноваційного підходу. За таких умов інноваційна активність органів публічної влади стає визначальним фактором економічного поступу країни та формування передумов для відновлення України. Тому особливої уваги набуває обґрунтування взаємозв'язку між дієвим публічним управлінням та інноваційною діяльністю органів влади в умовах відновлення України.

Інноваційна активність органів влади виступає рушійною силою соціально-економічного поступу, що нерозривно пов'язано з упровадженням принципів дієвого публічного управління. Це створює умови для генерування, упровадження та поширення інновацій на всіх рівнях суспільного життя. Дослідження взаємодії цих двох елементів є ключовим для реалізації довгострокових цілей сталого розвитку, зокрема в умовах відновлення України. Їх поєднання формує синергетичний ефект: публічне управління задає стратегічний курс і визначає пріоритети розвитку, а інновації забезпечують їх практичну реалізацію на основі нових технологій, цифрових платформ та сучасних управлінських методів. Саме ця взаємодія формує основу для прискореної модернізації

держави, підвищення конкурентоспроможності економіки та зміцнення довіри громадян до інституцій.

Доцільно виділити основні напрями цієї взаємодії [доповнено на основі [1 – 2]]:

– по-перше, стратегічне узгодження та цілепокладання:

дієве публічне управління формує довгострокові стратегії сталого розвитку, визначає пріоритети та ключові індикатори відновлення України;

інноваційна активність органів влади забезпечує пошук і впровадження нових підходів, технологій і моделей для досягнення визначених стратегічних цілей (наприклад, у сфері «зеленої» енергетики, ресурсоефективності, «розумних міст», інклюзивних соціальних послуг);

взаємозв'язок проявляється в тому, що управління задає «запит» на інновації, а інноваційна діяльність органів влади пропонує інструменти для його реалізації;

– по-друге, формування сприятливого інноваційного середовища:

дієве публічне управління створює нормативно-правові умови для розвитку інновацій (податкові стимули, захист інтелектуальної власності, спрощення регуляторних процедур) і забезпечує стабільність інституційного середовища;

інноваційна активність органів влади охоплює розробку та випробування нових регуляторних підходів, формування платформ для співпраці між державою, бізнесом і наукою, розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, інкубатори тощо);

взаємодія виявляється у поєднанні «правил гри», які формує публічне управління, з інноваційними ініціативами влади, спрямованими на вдосконалення цих правил і розширення інноваційної екосистеми.

– по-третє, мобілізація та раціональне використання ресурсів:

дієве публічне управління забезпечує прозорі та дієві механізми розподілу фінансових, людських і інформаційних ресурсів, спрямовуючи їх на ключові напрями відновлення України та реалізацію інноваційних проєктів;

інноваційна діяльність органів влади може проявлятися у використанні сучасних фінансових інструментів (наприклад, «зелених» облігацій, державно-приватних партнерств), удосконаленні управлінських процесів для економії ресурсів, а також застосуванні відкритих даних для ухвалення рішень;

взаємодія: завдяки дієвому публічному управлінню ресурси концентруються на дійсно пріоритетних інноваціях, тоді як інноваційна активність органів влади дозволяє знаходити додаткові джерела фінансування та підвищувати ефективність використання наявних.

– по-четверте, розвиток людського потенціалу та інституційних спроможностей:

дієве публічне управління створює передумови для розвитку системи освіти, науки та професійної підготовки, формуючи кадровий потенціал, здатний генерувати й реалізовувати інновації, а також зміцнює інституційну спроможність органів влади у процесі відновлення України;

інноваційна активність органів влади включає запровадження новітніх методів навчання та управління персоналом у публічному секторі, розвиток систем управління знаннями, залучення висококваліфікованих спеціалістів до публічної служби;

взаємодія: публічне управління формує попит на професійні кадри й забезпечує стабільність інституцій, тоді як інноваційність у діяльності органів влади сприяє підготовці цих кадрів і модернізації самих інституцій.

– по-п'яте, залучення стейкхолдерів та партисипативне управління:

дієве публічне управління підтримує прозорість, відкритість і активне залучення громадянського суспільства, бізнесу та науки до формування й реалізації політики відновлення України;

інноваційна активність органів влади проявляється у використанні цифрових платформ для громадських консультацій, краудсорсингу ідей, створенні спільних експертних груп для напрацювання новаторських рішень;

взаємодія: публічне управління формує канали для діалогу, тоді як інноваційна діяльність органів влади вдосконалює ці інструменти, підвищуючи ефективність взаємодії та якість управлінських рішень.

– по-шосте, моніторинг, оцінювання та адаптивне управління:

дієве публічне управління впроваджує системи відстеження результатів реалізації програм і проєктів у процесі відновлення України;

інноваційна активність органів влади забезпечує розробку та використання сучасних інструментів збору й аналізу даних (Big Data, штучний інтелект тощо), що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, оцінювати наслідки політик і своєчасно коригувати їх;

взаємодія: публічне управління формує цілісний підхід до оцінки, а інноваційні рішення додають ефективні засоби для його реалізації, сприяючи гнучкому реагуванню на зміни.

– по-сьоме, випереджувальне реагування на виклики та управління ризиками:

дієве публічне управління передбачає аналіз потенційних екологічних, соціальних та економічних ризиків і формування стратегій їх запобігання чи мінімізації;

інноваційна активність органів влади забезпечує створення та застосування нових рішень для підвищення стійкості до таких ризиків;

взаємодія: публічне управління визначає ключові зони ризику, тоді як інноваційні підходи допомагають знайти нестандартні й ефективні механізми їх подолання.

Таким чином, дієве публічне управління та інноваційна діяльність органів влади виступають взаємозалежними й взаємодоповнюючими чинниками на шляху до відновлення України. Інновації, які формуються та реалізуються у сфері публічного управління, підвищують його результативність, гнучкість і здатність відповідати на актуальні потреби суспільства. Водночас дієва система публічного управління створює необхідні умови для повного використання інноваційного потенціалу, що гарантує довгостроковий і збалансований розвиток економіки на користь громадян. Трансформаційні зміни в органах влади, спрямовані на впровадження новаторських рішень, є не лише вимогою сучасності, а й ключовою передумовою формування стійкої та процвітаючої держави. Отже, лише завдяки гармонійному поєднанню інноваційної активності органів влади та дієвої системи публічного управління можливе відновлення України на шляху європейської інтеграції через сталий розвиток, що забезпечить добробут нинішніх і майбутніх поколінь.

#### Список літератури

1. Шумська Г. М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 177–184.
2. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. Одеса: ПНДІЕІ. 2020. С. 94–101.

**MODERN INNOVATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW  
AND THE POST-WAR PERIOD**

Актуальні проблеми міжнародної політики, економіки та права

**EUROPEAN PRACTICE OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION POLICY  
IN THE SPHERE OF STATE SECURITY AND DIRECTIONS FOR ITS ADAPTATION  
IN UKRAINE**

**Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Educational and Scientific Institute of Public  
Service and Administration

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

One of the biggest obstacles to Ukraine's advancement in the contemporary development of Ukrainian statehood is perceived to be corruption and the shadow economy, which pose a serious threat to national security. The greatest obstacle to raising the standard of living for the populace, promoting economic growth, fostering civil society, and combating organized crime is corruption and the shadow economy, which threaten the state's very existence. The emergence of corruption in Ukraine is one of the biggest barriers to attracting international investment and advanced technologies for the country's economy. Corruption permeates every aspect of the national economy and state administration, and the shadow economy's high level of development makes it difficult to implement pertinent reforms and hurts Ukraine's appeal to investors. These factors greatly impede the advancement of these processes and lessen the efficacy of the reforms that are put in place, which only take on a formal character. The development and execution of an analysis quality system and the evaluation of corruption risks in the area of public administration should be among the top priorities of Ukraine's governmental anti-corruption policy. The shadow economy and corruption are intimately related and mutually reinforcing.

Taking into consideration worldwide trends in the application of anti-corruption and prevention measures, Ukraine has ratified numerous international agreements, established domestic anti-corruption laws, and established pertinent agencies. Therefore, the Anti-Corruption Strategy for 2021-2025, which outlined the tenets of the official anti-corruption strategy for the pertinent time frame, was authorized by the Law of Ukraine in June 2022. One of the biggest risks to the country's democratic progress and national security in contemporary Ukraine is corruption. This phenomenon has a complex detrimental effect on all facets of the state's and society's political and socioeconomic growth. The newly enacted anti-corruption legislation established the groundwork and demonstrated Ukraine's resolve to pursue reforms. But the chosen vector is not only decisive appeals from high stands. These are quite practical steps for the implementation of new anti-corruption laws, such as transparent selection of personnel of new anti-corruption institutions, punishment of all those involved in corruption schemes, non-interference in the work of anti-corruption fighters, etc. This is exactly what Ukraine lacks in order to rise in the rankings of the Corruption Perceptions Index [1].

One of the most pressing issues facing Ukraine in its current stage of state development is the prevention and combat of corruption. The provisions of Ukraine's anti-corruption policy must be immediately brought into compliance with international legal standards in light of Ukraine's path towards the EU and in order to fulfil Ukraine's obligations to the Council of Europe. Only by studying and implementing the foreign experience of combating this extremely negative social phenomenon first and foremost, the political, legal, and organizational mechanisms for overcoming corruption that are successfully operating in other countries, as well as the involvement of foreign specialists and international specialized institutions on the process of building anti-corruption infrastructure will it be possible to bring corruption in Ukraine down to a safe level [2].

A significant trend of the world transition to a different state in the second half of the 20th century is precisely the decentralization of state powers. Moreover, this trend applies not only to federal countries that already have an appropriate decentralized system. First of all, this applies to the so-called "regional structures", which are the most common intermediate parts. In European experience, the definition of "regional structures" mainly covers completely different legal formations, from a federal country (for example, a district in Germany) to a centralized local community in a unitary country (for example, a district in France). The European Charter of Territorial Self-Government adopted that each member of the Charter is obliged to ensure in a timely manner the compliance of the processes established for local self-government with the economic capabilities of the latter.

That is, the financial sources of local communities are obliged to be provided with the appropriate properties, which are determined by the constitution or a certain regulatory and legal document, which provides for the receipt of at least part of the economic resources of local communities as a result of local taxes and fees, a certain level of which they must establish autonomously within the framework of current legislation.

Therefore, a very relevant issue for ensuring the state of state security in the public administration system is the establishment of conflict-free relations between the territorial structures of state power and the central self-government structures in matters of achieving the relevant goals: guaranteeing the right to self-government of local authorities as the basis of the principle of managing the state on state security (the ability of subnational representatives of power to timely change programs to ensure specific requirements of society and adapt to local regimes); timeliness and obtaining results and responsibility for the implementation by central representatives of state power of obligations of a national nature regarding the protection of citizens' rights and state security in general. Thus, among the main tasks facing representatives of central authorities around the world is the allocation of clear functions and obligations of local autonomy in the concept of implementing state goals.

Currently, quite important issues in public governance are the establishment of conditions for ensuring the state of state security between the branches of state power. As a result of the analysis, it was found that a certain number of European states (primarily France, Finland and Portugal) were solving the same problems as Ukraine, mainly these are: long years of the authoritarian past liquidation, establishment of a democratic country, choice of government forms, construction of mechanisms for the relationship between the president and other power spheres, etc. A significant factor for choosing a mixed mechanism in states with transformational democracy was the desire to combine a strong executive branch with a certain political obligation to parliament.

The experience of Poland (since the processes of maintaining the state for state security between the institution of the presidency and the executive and legislative branches are similar to the Ukrainian case) and France (the division of powers and the adoption of mechanisms for cooperation between the presidency and the executive branch) is extremely useful for Ukraine. All Central and Eastern European countries are characterized by such attributes of public management of the state for state security as free elections, multi-party system, implementation of legislation,

non-governmental institutions, relatively independent information and communication industries, and methods of mass media.

Accordingly, the experience of socio-political changes shows that the presence of certain structural components of public administration is optional, it means the approval of the real security for the state of state security. In Germany, according to the legislation, the rules for the formation and operation of public associations in the mechanism of public administration are fixed. At the expense of citizen activity in Germany, it is advisable to focus attention on a certain number of funds formed, primarily, in accordance with the rules of civil law. As an actual example of the method for government structures of the state to increase interaction with institutions of society and invite the public to create and implement public policy, it is worth noting the action plan for energy and environmental reform policies published by the Federal Minister for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety of the state.

Accordingly, a separate point of this program is “public participation and clarity as a condition for effective public policy at the expense of the environment”. During the period when the Federal Government forms a relevant new bill, such a document, developed by the referents, is first of all discussed with the involvement of general potentially involved and interested parties at the state and federal levels, which largely predicts the consideration of public opinion. An important basis for Ukraine for the formation of a state security situation in the public administration system is the modeled action plan for the implementation of the program in our country - “Open Government Partnership” [3].

Since the formation of an «open government» requires not only the adoption of appropriate administrative decisions, but also, in principle, the formation of a clear environment for the functioning of state power representatives, the possible participation of citizens in the public administration system, and the responsibility of an individual civil servant to humanity. To implement the principle of «open government», it is worth focusing on the experience of the United States.

The basis of normative-legal regulation for corruption prevention in Ukraine is international normative-legal acts, the consent of which has been granted by the Verkhovna Rada of Ukraine and the importance of which is determined by their priority nature compared to national law in the process of legal regulation. Thus, along with the states that are successful fighters against corruption, Ukraine is the participant in a number of international legal agreements and conventions that are binding, and acts that have a recommendatory direction (recommendations, resolutions, instructions) and adopted in United Nations, Organization for Economic Cooperation and Development, Organization of American States, Council of Europe, European Union, African Union [4].

Modern approaches to understanding the essence of economic security and the formation of appropriate management strategies for it do not exhaust the entire complexity of such a systemic phenomenon, which it is, since they most likely reflect individual aspects of security as a complex phenomenon and therefore can be considered as different types of economic security. This means that when focusing on certain aspects of economic processes in the country, a number of varieties of economic security can be distinguished:

- 1) anti-crisis;
- 2) in peacetime;
- 3) in military conflicts with the use of the Armed Forces;
- 4) in conditions of fierce economic confrontation with a certain state;
- 5) in conditions of isolation or, conversely, in conditions of a high degree of integration into the world economy, which, obviously, with certain large-scale and essential differences, must also operate at the regional level.

Let us consider the specifics of the activities of the National Anti-Corruption Bureau in Ukraine as a subject of ensuring the state economic security. The established trend for increasing the number of threats to the economic security of the state creates unfavorable conditions for the development of the country's economic potential and, accordingly, a further decrease in the level

of its competitiveness in various spheres of international relations. There is no doubt that one of such real threats is corruption, as a result of which there is a destructive impact on the course of certain economic processes in the state [5].

Analyzing foreign experience in detail, first of all, let's get acquainted with the theoretical, methodological and legal aspects of this phenomenon in the United States of America, since even the very appearance of the term economic security belongs to the 26-th President of the United States of America - Theodore Roosevelt and is defined as a set of conditions that reliably ensure national sovereignty, protection of strategic interests and full development of society, life and health of all its citizens.

During the first 100 days of T. Roosevelt's presidency, 15 laws were adopted, which became the basis for further development of measures. They were aimed at overcoming the crisis and restoring the economic power of the state. T. Roosevelt renounced the classical practice of state non-interference in economic life and advocated the optimal combination of market motives and state participation in economic processes. One of the reasons for such a combination was the need to influence the social climate in society, because the economic interests of the individual are realized through the social policy of the state. It is worth noting that the existence of different approaches logically determines the presence of certain features in the countries - their representatives (see Table 1).

Table 1: Systematization of foreign experience in legal support of state economic security

| Country                    | Characteristics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Western European Countries |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| I. Germany                 | There is no special legislative framework for ensuring economic security. The main issues on this issue are reflected in the directives of the Ministry of Defense, which regulate the most important areas of market activity and determine the control functions of the state. Methods are used to ensure economic security, aimed at supporting civilized market relations, ensuring economic and social progress, preventing monopolies in certain industries, creating conditions for fair competition and stability of the national currency, and protecting against economic blackmail.                                                                                           |
| France                     | There is no special legislative framework for ensuring economic security. Certain provisions on economic security (creating conditions for increasing national welfare and strengthening the country's economic potential) are reflected in the Law «On National Security». Methods for ensuring economic security are aimed at reducing the vulnerability of the country's economic system, maintaining the independence of foreign policy, eliminating disparities in the level of economic development in economic entities; preventing excessive external dependence in the most important sectors of the economy, minimizing risks associated with dependence on the outside world. |
| Great Britain              | There is no special legislative framework for ensuring economic security. Certain norms regulating economic security are contained in regulatory legal acts in the area of defense policy. They are based on assessments of national interests and are implemented through their protection. Methods for ensuring economic security are related to the prediction and prevention of the most dangerous external and internal risks. When developing and implementing decisions related to ensuring economic security, the emphasis is on specialized organizations representing the interests of industrialists and entrepreneurs.                                                       |
| Spain                      | The legislative framework for ensuring economic security is flexible, it clearly defines the functions of administrative institutions and organizations in this area, which are used to develop special economic development programs. Regulatory and legal acts for ensuring economic security are linked to relevant EU legislation. Methods for ensuring economic security protect the interests of                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Country | Characteristics                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | priority industries, and are also aimed at stimulating investment, ensuring currency control, and developing legislation on joint-stock companies.                                                                                                                                                                                           |
| Italy   | There is no special legislative framework for ensuring economic security. In its activities to ensure economic security, Italy is guided by the international agreements it has concluded. Methods for ensuring economic security are aimed primarily at protecting the interests of national producers in the domestic and foreign markets. |

Source: formed by the authors on the base of Transparency International (2025). The Global Anti-Corruption Coalition. [online]. Available at: <http://www.transparency.org> // [6]

European integration involves effective interaction between the state and society, in which every person, who is recognized as the highest social value, can fully realize himself, and it also requires openness and transparency in decision-making from officials at different levels. All this is possible only if the country has significant progress and efficiency in the fight against corruption, which in Ukraine takes place both at the level of state authorities and local self-government. However, our country is no exception in this state of affairs, because most countries on the path to democracy go through a stage in the fight against corruption and become full-fledged participants in the European community. Ukraine, as a country with an as yet unestablished democracy, is trying to prove that we are worthy of being in the family of civilized, democratic European nations. On this European integration path, there are number of barriers that the country must overcome [7].

Based on the study of world experience at the expense for the implementation of the country's anti-corruption policy systems and the activities of specialized anti-corruption institutions, it should be noted that in practice, corruption is an element that prevents the advancement of any political program, whether it is built on democratic or totalitarian principles. Thus, even democracy, which is closest to the ideal scheme of state governance, is not a panacea for corruption. The leading factor in the overall anti-corruption policy should be the constant increase in risks and the cost of losses for state representatives, businesses and citizens involved in corruption. In the future, corruption will be perceived in the state as a low-risk and high-profit activity in the sense that it is corruption deals that allow for reliable and quick resolution of problems. Counteracting corruption only by prohibiting certain actions or imposing significant fines for them, taking into account changes in legal acts, is and will be irrational from the point of view for the possibility of non-compliance with the law, non-implementation of these legal norms, or their use for personal or corporate purposes.

Taking into account international recommendations, we strongly support the need to create systems that ensure appropriate supervision of discretionary decisions (when confirming the right to receive state assistance or to receive social services); regulating conflicts of interest and ensuring transparency through the reporting and/or control of personal assets and liabilities, ensuring that contacts between government officials and businessmen are inappropriate and that officials can report cases of corruption without jeopardizing personal safety and professional status [8].

2026 will be extremely important for the NACP team of Ukraine, responsible for the development and implementation of anti-corruption policy, as there will be many challenges. It is necessary to complete the effective implementation of the current Anti-Corruption Strategy and the Anti-Corruption Strategy both as an executor of measures and as a coordinator of other state structures. In addition, it is important to analyze existing problems in the areas of public life most affected by corruption, including on the basis of sociological and expert research data, and propose ways to solve them. This will become the basis for a new Anti-Corruption Strategy until 2030.

#### References

1. Karpenko, L. & Izha, M. (2023). International Retrospective of the Anti-Corruption Standards Development in the Economic Security System of Ukraine. *Journal of Public Policy and*



Administration. USA. Vol. 7, No. 1, 2023. P. 18-24. Available at: <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.jppa.20230701.13>

2. Karpenko L., Izha M. (2023). Functional direction of anti-corruption policy tools in the system of the national economy detinization. Theory and practice of public administration: Materials of the International Scientific-Practical Conference, (27th Edition), May 19, 2023 / scientific committee: Palihovici Serghei (chairman) [et al.]. – Chisinau: [S. n.], 2024 (CEP USM). – 520 p. Available at: [https://iap.gov.md/images/conferinte/2023/TPAP\\_2023\\_2.pdf](https://iap.gov.md/images/conferinte/2023/TPAP_2023_2.pdf).

3. Transparency International (2025). The Global Anti-Corruption Coalition. [online]. Available at: <http://www.transparency.org/>

4. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (2025). Work reports [online]. Available at: <https://nabu.gov.ua/activity/reports/>

5. Integrated compliance management - The Future of Compliance Programs; Denmark Corruption Report; last updated: september 2023. Available at: <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/denmark>

6. Transparency International (2025). *The Global Anti-Corruption Coalition*. [online]. Available at: <http://www.transparency.org/>

7. Ukrstat (2025). *Statistics* [online]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Ukraine Finance Ministry (2025). *Living wage in Ukraine 2025* [online]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/>

## GLOBAL CHALLENGES OF MODERN TIMES FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL INVESTMENT POLICY: EUROPEAN SUPPORT

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University

### **Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Educational and Scientific Institute of Public  
Service and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

The investment attractiveness of Ukraine today is one of the main indicators of how effectively the state's economy works, since investments are of great importance for the sustainable economic development and stability of the country. They are a source not only of capital, but also of new technologies, management experience, etc. In addition, foreign investments also affect any business entity, since this determines the prospects for its development, financial stability and competitiveness in the market.

So in 2026, Ukraine has every chance of becoming attractive to investors thanks to comprehensive reforms, integration into the European market and the development of key sectors of the economy. However, success will depend on overcoming key challenges. And only with the coordinated work of the state, business and civil society, the investment climate of Ukraine will be able to reach a qualitatively new level.

A country that is focused on strengthening its own competitiveness should develop education and science, encourage, support and stimulate the development of scientific and technical activities, cooperation between business and the research sector in the innovation sphere, strengthen the potential and expand the capacity of the intellectual property market.

If the state policy in these areas is insufficient, then sooner or later it will lead to the decline of domestic production, aggravation of import dependence problems, loss of scientific and technical potential, aggravation of problems not only in the economy, but also in the social sphere, including the increase in public debt, etc. All this is proven by the example of Ukraine, for which in recent years the current existential challenge has been, among other things, a pre-default state. There are two key reasons for this. The first is the accumulation of external and internal debt obligations. The second is a low-efficiency economy that is unable to ensure receipt of funds to the state treasury in volumes sufficient to service and repay the state's debt obligations. Accordingly, the policy of addressing this challenge involves implementing measures in both these two areas (reducing debt obligations and stimulating economic growth, increasing budget revenues), as well as in the direction of strengthening the stability of the monetary system and exchange rate formation, curbing inflationary processes, etc.

These days, investments serve as a strong foundation for the growth of businesses, specific industries, economic sectors, and the nation overall. The level of production prosperity or decline, the availability of a wide range of solutions to social and environmental issues, and the present and future dynamism of financial, human, and physical capital all affect the capacity to draw in and execute investments. The growth of investment activities, including the attraction and utilisation of foreign investments, is a significant and pressing issue at this point in the global economy's development. Nearly every nation in the world focusses its efforts on making foreign investments more appealing and increasing their share of the domestic economy [1].

Attracting foreign investments is crucial for Ukraine's economy because it is one of the best ways to support the growth and operation of indigenous businesses. The decline in domestic business investment activity, the need to modernise production and the entire market infrastructure technically and technologically, and the introduction of new management techniques into every aspect of the economic mechanism all point to the necessity of luring foreign investments. Therefore, given the significance of foreign investment for our nation's economic growth, it is imperative that the primary types and forms of foreign investment be studied and researched [2].

The process of evaluating Ukraine's investment potential is intricate and multifaceted, encompassing an examination of the nation's political, social, legal, and economic facets. The nation's economic indicators, including GDP, inflation, the economy's structure, the condition of the banking system, and others, are important factors in determining investment potential. The availability and calibre of infrastructure, the degree of science and education, the degree of corruption and the business environment, the existence and efficacy of legislative frameworks governing corporate operations, etc., are other significant elements in evaluating investment potential.

Ukraine's investment potential can be evaluated using a variety of mathematical and economic models and analytical methods that enable the consideration for the interplay of many elements and the prediction of their effects on the national economy. Many stakeholder groups, including investors, government agencies, the commercial community, academic and research organisations, and others, can benefit from an evaluation of Ukraine's investment potential. It enables you to comprehend the nation's investment potential, create plans to boost competitiveness and draw in fresh capital, enhance the business environment, and guarantee long-term economic growth.

Getting enough money from both internal and foreign sources is essential for the regions of Ukraine to have sustainable socioeconomic growth. The creation of new jobs is made possible by involved investments, which also increase the amount of tax deductions, which positively impacts the creation of new funding sources for social and economic development. Additionally, the quality of physical and «soft» (changeable) infrastructure is improved, entrepreneurship is encouraged in a particular area, the industry structure is diversified, and risks related to the cyclicity of industry development are decreased.

The investment policy of the European Union is based on the relevant founding treaties and the principles of the functioning for the single internal market, which ensures the free

movement of capital within the Union and its effective development by the member states. According to the European Commission, the EU investment policy is aimed at [3]:

- opening external markets for EU companies;
- guaranteeing EU companies protection abroad;
- creating a predictable and transparent business environment;
- attracting international investment to the EU;
- clear and consistent implementation of international investment rules;
- protecting investments of EU citizens and companies abroad;
- ensuring the free movement of payments, capital and key personnel necessary for international investment.

The Europe 2025 strategy was of great importance for the reformatting of the European Union's investment policy. The most important in this regard is the creation of new areas for investment and innovation, which are associated with increasing both the potential for economic growth and the quality of life of the population. This primarily concerns environmental protection, alternative energy and resource conservation, which is associated with innovation [4].

One of the effective tools for activating EU-Ukraine investment cooperation and advancing towards membership in the European Union is cross-border cooperation, which confirms the experience of most European states. It occurs, in particular, through the creation and active participation of territorial communities of border countries in Euro regional associations. Cooperation within the framework of Euro regions allows for the activation of investment cooperation between regions of Ukraine and neighbouring states that are members of the European Union. Cross-border cooperation between Ukraine and EU countries is carried out along the common border with western neighbouring countries (Poland, Slovakia, Hungary, Romania) at the interstate and territorial levels, the level of territorial communities and local authorities. Investment interaction between the European Union and Ukraine is a rather complex system of relationships, which is formed through the complex interaction of regional, state and supranational policies of the EU with relevant cooperation instruments at each level. A significant role in this complex interaction is played by various financial and economic institutions and investment institutions, various funds and development programs of the association and partner countries.

The European Regional Development Fund for 2021-2027 has identified the following as its priority areas:

- strengthening competitiveness by supporting innovation in small and medium-sized businesses, as well as through digitalization;
- increasing the environmental friendliness and sustainability of Europe by reducing carbon emissions;
- increasing mobility;
- supporting employment, education, social inclusion and equal access to healthcare, as well as increasing the role of culture and sustainable tourism;
- supporting local development and sustainable urban development in the EU.

Therefore, the ERDF supports projects and programs in EU countries in accordance with the specified priorities.

There is also the Interreg program, which is an instrument for supporting cooperation between regions and countries. Interreg provides financing for projects between Member States, their outermost regions, countries joining the EU and EU neighboring countries.

Ukraine's implementation of its commitments to date is as follows. According to the first analytical report on the compliance of Ukraine's legislation with the EU acquis, our country has a certain level of preparation for EU accession in the context of regional policy, but a number of key challenges remain that need to be overcome in order to fully comply with EU law.

According to the Treaty on the Functioning of the European Union, regional policy is implemented through "shared management" by the European Commission and the EU Member States. Accordingly, for the effective implementation of cohesion policy programmers, an EU Member State must ensure a high level of administrative capacity at the level of programmer and

project implementation, establish systems of sound financial management and financial control, and ensure compliance with other elements of the EU acquis, in particular in the area of environmental protection or public procurement.

In its latest report, published in November 2023, the European Commission assessed progress in this section as “insignificant”. The Commission positively assesses Ukraine’s implementation of the decentralization reform, the definition of general principles of state regional policy and the increase in state funding for regional development. Despite this, the Commission notes that the Russian invasion has had an impact on the development of regions, the disproportion between which has increased significantly in recent years.

Regarding the legislative framework, the Commission notes Ukraine’s progress in updating the law “On the principles of state regional policy”. The amendments to the law laid the foundations for the recovery of affected territories together with a three-level system of strategic planning (national, regional and local development strategies). The Commission notes that in the future, various types of necessary local strategic documents (such as a strategy, a recovery and development plan, a comprehensive spatial development plan) should be clarified, mutually agreed upon and assigned to the relevant funding articles. In addition, gradual harmonization with the NUTS territorial classification will also be necessary. This is the nomenclature of territorial units used in the EU as a system for dividing the Union’s territories for the formation of regional statistics. Ukraine will also need to develop a territorial division into appropriate units according to the NUTS classification so that the EU statistical system can include data on Ukrainian regions at the appropriate level.

In the context of institutional capacity, the Commission noted the merger of the Ministry of Community and Territorial Development with the Ministry of Infrastructure. As this process has led to significant staff turnover, the next challenge for Ukraine is to build up the new ministry. The Commission underlines the need to ensure adequate staffing for regional development and close coordination with other key ministries, in particular the Ministry of Finance.

The next step of our research is the analysis of investment determinants, in particular the study *new investment projects and infrastructure restoration*.

Investments in tourism facilities will play an important role in the post-war revival. Thus, by 2026, Ukraine is planning to implement 45 new hotel and apartment complexes with 6.670 rooms and 108 cottage towns. These initiatives will create new jobs and contribute to the country’s economic recovery, increasing its attractiveness for both domestic and foreign tourists.

There is also a demand on the market for reconstruction of sanatoriums and health facilities, which can be important for the rehabilitation of both military and civilian personnel. The development of modern health resorts will be a significant advantage in attracting tourists to the Carpathians and other recreational areas.

Investments in tourism facilities will play an important role in the post-war revival. Thus, by 2026, Ukraine is planning to implement 45 new hotel and apartment complexes with 6.670 rooms and 108 cottage towns. These initiatives will create new jobs and contribute to the country’s economic recovery, increasing its attractiveness for both domestic and foreign tourists [3].

There is also a demand on the market for reconstruction of sanatoriums and health facilities, which can be important for the rehabilitation of both military and civilian personnel. The development of modern health resorts will be a significant advantage in attracting tourists to the Carpathians and other recreational areas.

In addition to the development of new hotels and the reconstruction of the old stock, an all-season mountain resort GORO Mountain Resort will be built in the Carpathians over the next 15 years. The resort plans to build 25 hotels with 5.500 rooms and invest \$1.5 billion. It will become one of the largest ski infrastructure projects in Ukraine and will contribute to attracting tourists and developing the region [4].

Membership in international tourism development organizations (tourism association «Danube Center of Influence» (DCC), international association «European Cities Marketing», etc.), cooperation with public organizations and municipalities for cross-border cooperation

The investment attractiveness of Ukraine today is one of the main indicators of how effectively the state's economy works, since investments are of great importance for the sustainable economic development and stability of the country.

They are a source not only of capital, but also of new technologies, management experience, etc. In addition, foreign investments also affect any business entity, since this determines the prospects for its development, financial stability and competitiveness in the market.

So in 2026, Ukraine has every chance of becoming attractive to investors thanks to comprehensive reforms, integration into the European market and the development of the economy key sectors. However, success will depend on overcoming key challenges. And only with the coordinated work of the state, business and civil society, the investment climate of Ukraine will be able to reach a qualitatively new level (see Table 1).

Regions now face intense competition for resources and investments due to globalisation processes. Their participation immediately affects the degree of sustainable development of the area and the welfare of its citizens. Administrative impediments to doing business, inconsistent industry legislation, corruption threats, and the judicial system's flaws are the main deterrents to investment in Ukraine. As a result, investors' optimistic expectations frequently turn into negative ones. The Odesa region has a lot of potential for the growth of industry, agriculture, construction, transportation, and tourism, which is why investors are interested in making investments there.

Table 1: Cross-border cooperation and plan financing in 2025-2027 for Ukraine

| Sources of funding | Financing amounts, thousand UAH. |       |       |       |
|--------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|
|                    | Total                            | 2025  | 2026  | 2027  |
|                    | 455.6                            | 146.8 | 152.8 | 156.0 |

*Sours: systematized by the author on the base [5].*

The investment policy of the European Union is considered, consistent and balanced. The international nature of the EU investment policy determines its features, which are manifested in the goal and defined priorities, in the implementation mechanism and relevant instruments, in the legal field of action, etc. In the context of its investment policy, the EU pays significant attention to supporting partner countries, in accordance with this, the association provides for the mobilization of significant investments, the activation of technical assistance, the improvement of the investment climate and the general political situation in partner countries. Despite a number of internal problems, the EU continues its active policy of financing priority investment programs and continues to join new members [6].

The European Union is a strategic partner and the largest foreign investor of Ukraine. The course towards European integration is an objective necessity for Ukraine, which needs Western technologies and investments, modernization of the country, compliance with basic democratic standards necessary for the positive image of the country in the world community. The main expectation from EU-Ukraine investment cooperation is the formation of favorable conditions for the development of the business climate in Ukraine, which remains one of the most pressing issues today. To further improve the investment climate of Ukraine, the priority today is the issue of improving the legal and organizational framework to increase the efficiency of mechanisms for ensuring a favorable climate, forming the basis for maintaining and increasing the competitiveness of the domestic economy. At the same time, the strategic objective of bilateral investment cooperation should be not so much an increase in investment volumes, but rather ensuring expanded capital reproduction with priority for innovative and social growth.

### References

1. Izha, M. & Karpenko, L. (2019): Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. London. 18 (Special Issue 1). P. 1–6. URL: [www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf](http://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf).

2. UKRSTAT. (2025): Statistics. [Online.] URL: [www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en\\_bal/arh\\_2012.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en_bal/arh_2012.htm)
3. Bouton, L. (2020). Trends in Private Investments in Developing Countries. Statistics for 1970–1998. *International Finance Corporation*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13986/multi0page.pdf>
4. Karpenko L., Izha M., Korchovyi S. Conceptual provisions for improving state policy in the context of socialization of the economy and investment development. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»)*. 2025. 2(56) 2025. P.21-36. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/320/420>
5. UNCTAD. (2025): World Investment Report. [Online.] URL: [https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World Investment Report](https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report.aspx).
6. Karpenko, L., & Volodymyr, M. (2024). Development of the Regulatory Framework for Market Integration in the Context of Economic Globalisation. *Pak. j. life soc. Sci.* (2024), 22(2): URL: [https://www.pjlss.edu.pk/pdf\\_files/2024\\_2/9825-9836.pdf](https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/9825-9836.pdf) (*Scopus*)

## **ECONOMIC DEVELOPMENT AND WATER STRESS: TESTING THE ENVIRONMENTAL KUZNETS CURVE HYPOTHESIS<sup>1</sup>**

**Michael Augustín**

Assoc. prof. PhD., PhD., MPA

Vice-dean of the Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

**Norbert Nagy**

Ing., doctoral student

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

### **Introduction**

Water stress has emerged as one of the central environmental challenges of the 21st century. It is closely linked to climate change, prolonged droughts, and increasing frequency of extreme weather events, which together exacerbate pressures on freshwater availability. Water stress is usually assessed through indicators such as scarcity, availability, withdrawal, consumption, and the water footprint [26]. Beyond natural drivers, water stress is also shaped by economic and social factors: rising industrial production, intensification of agriculture, and rapid urbanization all contribute to increasing demand for freshwater resources. At the same time, effective governance, technological innovations, and sustainable water management practices can mitigate these pressures.

This study tests the existence of the so-called Environmental Kuznets Curve (EKC) in the case of water stress. In general, the EKC postulates that the relationship between economic development and environmental pressure follows a non-linear, inverted U-shape. At low levels of income, environmental degradation is limited, as economic activity and consumption remain modest. As economies industrialize and urbanize, resource use and environmental degradation increase sharply. Once a certain threshold of income is reached, however, the level of environmental degradation is expected to decline due to technological progress, the implementation of environmental regulations, efficiency gains, and the adoption of sustainable practices [5].

---

<sup>1</sup> The paper was published within the Water4All project ID 101060874 under HORIZON-CL6-2021-CLIMATE-01.

Our objective is to examine whether the EKC hypothesis holds in the case of water stress, by analyzing the relationship between economic development (measured as GDP per capita) and water stress across countries. In line with the EKC framework, water stress is expected to rise with increasing income in middle-income countries, but to decline in high-income countries as income continues to grow. While there is a growing body of literature addressing environmental degradation and water resource management in the context of economic development, only a limited number of studies focus specifically on water stress, defined as freshwater withdrawal as a proportion of available freshwater resources. More broadly, our paper addresses the fundamental question of whether economic growth alone can lead to more sustainable water management, or whether targeted policies and institutions are necessary to achieve reductions in water stress.

### **Literature review**

With a rapid growth of world population, economy, and changing consumer habits, water stress has become a significant global phenomenon that is also evident in Europe [26]. This trend is also confirmed by Esen et al., who emphasise, that although freshwater is a renewable natural resource, it is also finite [8]. It is an essential condition for the functioning of economic, social and natural ecosystems and is crucial for human health, food and energy security, thus directly affecting the quality of life [8].

Due to intensive human interference with natural water cycle and climate change, available freshwater supplies are steadily declining [7, 14, 22]. Pressure on water resources is also constantly exerted by socio-economic processes, particularly industrial expansion and urban growth, which lead to ever-increasing demand for water [2, 4, 11, 26]. Like other critical resources, water is under considerable pressure when its quantity cannot meet growing needs or when its quality does not meet the required standards [8].

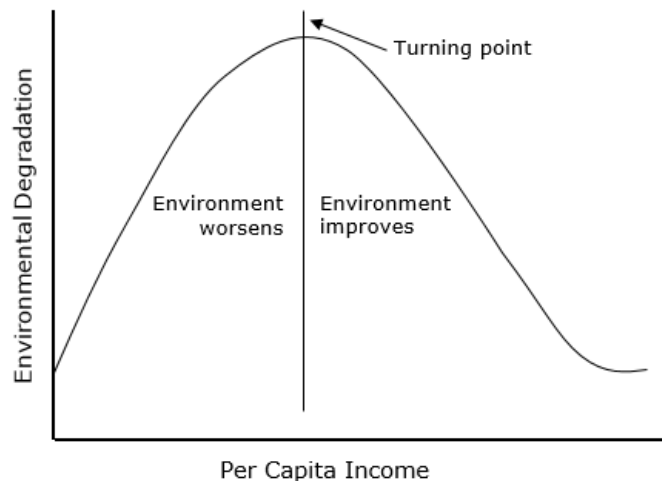
According to the 2024 European Environmental Agency (Europe's state of the water, 2024) found that fewer than 40% of surface water across Europe are currently in good ecological condition. This report also points out that more than one quarter of groundwater reserves fail to meet acceptable chemical standards. Evaluating the overall status of European waters, the report concludes that there has been virtually no significant improvement in water quality since 2009 [6].

Water stress, which refers to the pressure on the quantity and quality of renewable water resources, is recognized as one of the most urgent environmental challenges facing humanity. Countries that withdraw exceeding 25% of the renewable freshwater resources are defined as water stressed. The threshold level at which water stress begins is 1.700 m<sup>3</sup>/year or 4.600 l/day per person. A country in which the amount of current freshwater drops below the threshold level experiences water stress. As of 2018, water stress is 13% on average worldwide, and 32 countries experience water stress between 25% (the threshold of initial water stress) and 70%, and also 22 countries are over 70% and are exposed to severely stressed. Moreover, in 15 countries, this rate is over 100% [25].

The concept of the Environmental Kuznets Curve (EKC) builds on Simon Kuznets' original idea that income inequality initially rises and then falls during economic development. The essence of EKC lies in verifying whether, once a certain level of development has been achieved, the depletion of natural resources and environmental pollution can be slowed down without reducing the income per capita, which is expected mainly in highly developed economies. In theory, this approach assumes that the long-term relationship between income per capita and the level of pollution or resource use takes the form of an inverted U-curve. According to this theory environmental degradation initially increases with industrialization and structural change, but after a certain income level is reached, it begins to decline thanks to technological innovations stricter regulation and changes in consumer behaviour [13, 20].

Grossman and Krueger demonstrated that there is a similar inverted U-shaped relationship between economic growth and environmental degradation [10]. Studies which have dealt with the countries such as South Africa, USA, or Pakistan, confirmed the hypothesis of the EKC [21, 1, 3].

**Figure 1. The Environmental Kuznets Curve**



Source: Wikimedia [28]

To date, there is only a limited number of studies in the academic literature linking the EKC directly to water stress. Miglieta et al. analysed the connection between national water consumption and economic growth, using the water footprint, including a so-called grey component as dependent variable. However, the results of their cross-sectional regression analysis using did not confirm the validity of the EKC hypothesis in this area [18]. Lee et al. analysed the relationship between economic growth and water pollution using the GMM method on a sample of 97 countries confirming regional differences in the validity of the EKC [16]. Esen et al. investigated whether real GDP per capita causes a threshold effect on water stress levels using a non-linear panel threshold regression model. Nine Eurozone countries were included in the analysis. The study confirmed a non-linear connection between the GDPs per capita income and water stress. The authors concluded that the connection between the water stress and economic growth does not correspond to an inverted U-curve [8]. A study from Iran analysed data regarding the water consumption and GDP per capita in 31 provinces for the period of 2005 – 2018. The authors confirmed an inverted U-shape connection between economic growth and water withdrawal in agriculture and services [12].

The literature shows diverse conclusions regarding the relationship between economic growth and water stress, with some evidence supporting a non-linear pattern. Given these varying findings, our research also seeks to re-examine this relationship, and we propose the following hypothesis.

*H: There is a statistically significant linear relationship between GDPs per capita and water stress which follows an inverted U-shape pattern.*

### **Methodology**

In this study, we examine the relationship between water stress and economic development. We build on the assumption that this relationship follows a non-linear inverted U-shape, known as the Environmental Kuznets Curve (EKC): poor countries face low water stress, developing countries experience an increase due to industrialization and urbanization, while in the most advanced economies a decline is expected thanks to more efficient technologies, environmental policies, and regulations.

The statistical analysis was conducted using SPSS software. The methodological approach is based on a cross-sectional analysis, using data for the year 2024. Our sample included 95 countries. Table 1 presents the list of countries by region. The initial aim was to work with a larger sample, but data availability limited the scope, and we ultimately had to exclude countries for which no data was available. Before conducting the analysis, the original sample was also cleaned of countries with extreme outliers in water stress values exceeding 100%. These represented specific cases that may be the result of statistical anomalies, inconsistencies in measurement



methodologies, or highly unusual situations in individual countries. Including such outliers would have significantly distorted the distribution of the variable and reduced the reliability of the regression estimates. After their removal, the distribution of the variable more closely approximated normality, allowing for more robust testing of the relationship between economic development and water stress.

As the source of data for the dependent variable, we used the Water Stress index, defined as freshwater withdrawal as a proportion of available freshwater resources. The data were obtained from the Travel & Tourism Development Index (TTDI), 2024, published by the World Economic Forum. The independent variable was represented by gross domestic product per capita (GDP per capita, PPP in USD, constant prices, 2024). The data were sourced from the World Development Indicators of the World Bank. This indicator was chosen as a proxy for the economic level of a country, as it is among the most frequently used variables in empirical EKC studies and allows for testing the relationship between economic development and environmental indicators in international comparison.

In the next step, the *GDP* variable was log-transformed to reduce skewness and approximate a normal distribution. To test the hypothesis, a regression model was specified with water stress as the dependent variable (*Water Stress*) and the log-transformed GDP ( $GDP_{log}$ ), together with its quadratic term ( $GDP_{log^2}$ ), as the independent variables. This approach made it possible to examine whether the relationship between economic development and water stress follows the shape of an inverted Kuznets curve (positive linear and negative quadratic coefficient).

**Table 1. Overview of the countries in the sample by region**

| Region                  | Countries                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Number |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Europe                  | Albania, Austria, Belgium, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czechia, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Moldova, Netherlands, North Macedonia, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom | 35     |
| Africa                  | Angola, Benin, Botswana, Cameroon, Cote d'Ivoire, Ghana, Kenya, Malawi, Mali, Mauritius, Morocco, Namibia, Nigeria, Rwanda, Senegal, Sierra Leone, South Africa, Tanzania, Zambia, Zimbabwe                                                                                                                                                                        | 20     |
| Asia                    | Armenia, Azerbaijan, Bangladesh, Cambodia, China, Georgia, India, Indonesia, Iran, Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Laos, Malaysia, Mongolia, Nepal, Philippines, Singapore, Sri Lanka, Thailand, Türkiye, Vietnam                                                                                                                                                     | 21     |
| North & Central America | Costa Rica, Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Mexico, Nicaragua, Panama, United States                                                                                                                                                                                                                                                | 10     |
| South America           | Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Peru, Uruguay                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8      |
| Australia & Oceania     | Australia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1      |

Source: Own compilation

As a first step, an exploratory analysis of the relationship between variables was conducted. Countries were divided into four quartiles according to GDP per capita, and average values of water stress were compared across these groups. This procedure captured the basic trend: whether average levels of water stress differ between poorer and richer countries. Subsequently, a scatterplot was created with *Water Stress* as the dependent variable and  $GDP_{log}$  as the independent

variable, with a quadratic curve overlaid. The aim of this initial exploratory analysis was to identify whether the data indicated a nonlinear relationship between the dependent and independent variables, which was later formally tested by regression analysis (OLS).

The regression analysis was carried out using a quadratic regression model. To minimize multicollinearity when including the quadratic term of  $GDP_{log}$ , the variable was centered around its mean. The model therefore included *Water Stress* as the dependent variable, and the centered  $GDP_{log}$  as the predictor for the linear effect, together with its quadratic term ( $GDP_{log2}$ ), which allowed testing whether the relationship takes the nonlinear shape of an inverted Kuznets curve. Model assumptions were verified through residual diagnostics. Since the analysis indicated the presence of heteroskedasticity, the regression was re-estimated using bootstrap methods (5000 replications) to obtain robust confidence intervals and p-values. The regression model took the following form:

$$WaterStress_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot GDP_{log_i} + \beta_2 \cdot (GDP_{log_i})^2 + \varepsilon_i$$

where:

- $WaterStress_i$  is the level of water stress in country  $i$ ,
- $GDP_{log_i}$  represents the logarithm of gross domestic product per capita (PPP) in country  $i$ ,
- $\varepsilon_i$  is the error term.

The model is based on the assumption that the relationship between economic development and water stress is not linear but follows an inverted U-shape. In this case, the coefficient of the linear term ( $\beta_1$ ) is expected to be positive ( $\beta_1 > 0$ ), which would indicate that water stress initially increases with rising GDP. The coefficient of the quadratic term ( $\beta_2$ ) is expected to be negative ( $\beta_2 < 0$ ), which would suggest a subsequent decline in water stress once higher income levels are reached [15].

## Results

We present the basic descriptive characteristics of the variables used in Table 2. The variable *Water Stress* ranged from 0.394% to 90.785%, with a mean value of 19.807% (SD = 21.572). The variable *GDP* ranged from 1,635.857 to 132,569.525 USD (M = 30,695.406; SD = 26,897.123). Since its distribution was highly skewed, a logarithmic transformation was applied ( $GDP_{log}$ ), with a mean value of 9.920 (SD = 0.988).

**Table 2. Descriptive statistics**

|              | N  | Minimum  | Maximum    | Mean      | Std. Dev. | Skewness | Kurtosis |
|--------------|----|----------|------------|-----------|-----------|----------|----------|
| Water Stress | 95 | 0.394    | 90.785     | 19.807    | 21.572    | 1.477    | 1.676    |
| GDP          | 95 | 1635.857 | 132569.525 | 30695.406 | 26897.123 | 1.571    | 3.120    |
| GDP_log      | 95 | 7.400    | 11.795     | 9.920     | 0.988     | -0.368   | -0.622   |

Source: Own compilation

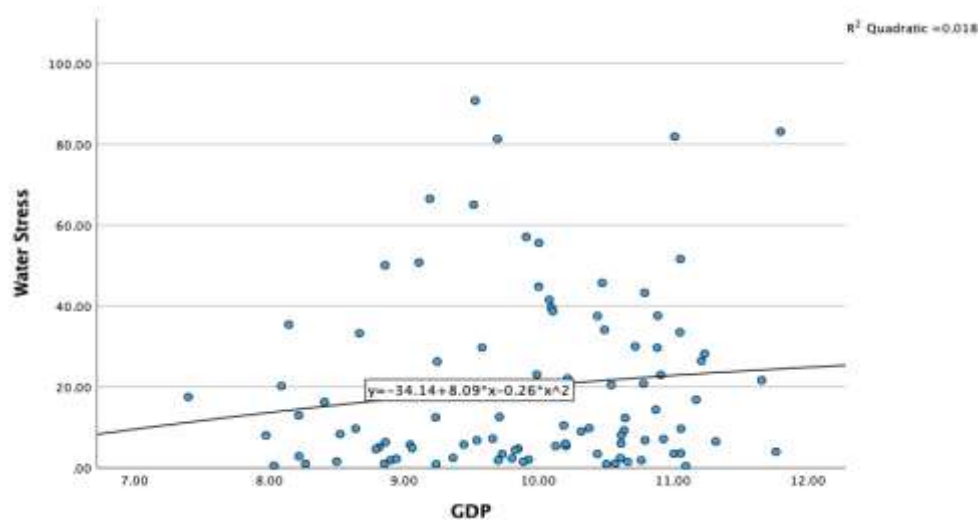
For the purpose of exploratory analysis, countries were divided into four quartiles according to the level of GDP per capita. As shown in Table 3, the lowest average water stress was recorded in the first quartile (M = 13.04), i.e., among countries with the lowest levels of GDP, while the highest values appeared in the second (M = 23.78) and fourth quartile (M = 24.37). The third quartile showed a lower mean (M = 17.75), which may indicate that the relationship between GDP and water stress is not linear. This pattern suggests the possible existence of a nonlinear relationship, although without a clear turning point that would confirm the hypothesis of the inverted Kuznets curve.

**Table 3. Average water stress values by GDP per capita quartiles**

| Percentile Group of GDP | Water Stress Mean | N  | Std. Deviation |
|-------------------------|-------------------|----|----------------|
| 1                       | 13.04             | 23 | 15.17          |
| 2                       | 23.78             | 24 | 28.09          |
| 3                       | 17.75             | 24 | 16.96          |
| 4                       | 24.37             | 24 | 22.73          |

Source: Own compilation

Figure 2 shows a scatterplot of the relationship between water stress and GDP per capita. The curve displays only a very slight non-linear pattern, suggesting a weak tendency toward an inverted U-shape – the linear term is positive, while the quadratic term is negative. This pattern is consistent with the expectations of the EKC hypothesis. However, the coefficient of determination ( $R^2 = 0.018$ ) is very low, indicating that economic development explains only a negligible share of the variation in water stress. The data thus point to a large dispersion across countries and a weak relationship between the analyzed variables.

**Figure 2. Scatterplot of water stress and GDP per capita with a quadratic curve**

Source: Own compilation

In the next step, we performed a regression analysis, which allowed us to test the statistical significance of the observed relationship. A quadratic regression was run to examine the effect of economic development on water stress. Diagnostic analysis of residuals indicated heteroskedasticity; therefore, robust inference was ensured using bootstrap estimates (5000 replications). Outliers above 100 % water stress were excluded from the dataset prior to analysis, as they did not represent the target population.

**Table 4. Regression summary output**

| Model Summary      |                |                   |                            |                 |          |     |     |             |
|--------------------|----------------|-------------------|----------------------------|-----------------|----------|-----|-----|-------------|
| R                  | R Square       | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. Change |
| 0.135 <sup>a</sup> | 0.018          | -0.003            | 21.60521                   | 0.018           | 0.854    | 2   | 92  | 0.429       |
| ANOVA              |                |                   |                            |                 |          |     |     |             |
|                    | Sum of Squares | df                | Mean Square                | F               | Sig.     |     |     |             |
| Regression         | 797.258        | 2                 | 398.629                    | 0.854           | 0.429    |     |     |             |

|                     |                             |            |                           |        |       |                                 |             |                         |       |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|-------------------------|-------|
| Residual            | 42944.227                   | 92         | 466.785                   |        |       |                                 |             |                         |       |
| Total               | 43741.485                   | 94         |                           |        |       |                                 |             |                         |       |
| <b>Coefficients</b> |                             |            |                           |        |       |                                 |             |                         |       |
|                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |       | 95.0% Confidence Interval for B |             | Collinearity Statistics |       |
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.  | Lower Bound                     | Upper Bound | Tolerance               | VIF   |
| (Constant)          | 20.063                      | 2.992      |                           | 6.706  | 0.000 | 14.120                          | 26.005      |                         |       |
| $GDP_{log}$         | 2.841                       | 2.375      | 0.130                     | 1.196  | 0.235 | -1.876                          | 7.558       | 0.903                   | 1.108 |
| $GDP_{log2}$        | -0.264                      | 2.082      | -0.014                    | -0.127 | 0.899 | -4.400                          | 3.871       | 0.903                   | 1.108 |

Source: Own compilation

The model did not demonstrate a significant overall fit  $F(2, 92) = 0.854$ ,  $p = 0.429$ . The  $R^2$  was 0.018, indicating that  $GDP_{log}$  and  $GDP_{log2}$  explained approximately 1.8% of the variance in *Water Stress*, which represents a negligible effect size. The linear term was positive ( $B = 2.841$ , 95% CI  $[-1.876, 7.558]$ ,  $p = 0.235$ ) and the quadratic term was negative ( $B = -0.264$ , 95% CI  $[-4.400, 3.871]$ ,  $p = 0.899$ ), consistent with the expected shape of the EKC, but both coefficients were statistically non-significant. Bootstrap confidence intervals confirmed the robustness of these results, as both predictors remained non-significant ( $p > 0.05$ ). Overall, the analysis did not support the existence of an EKC-type relationship between economic development and water stress in the sample of 95 countries.

### Discussion

The goal of this study was to empirically test the validity of the Environmental Kuznets Curve hypothesis for the indicator of water stress. The EKC hypothesis suggests that after reaching a certain income level, economic development can help mitigate water stress through improved technology, regulations and sustainable practices. However, our hypothesis has not been supported. Our results show that there is not statistically significant linear relationship between GDPs per capita and water stress which follows an inverted U-shape pattern.

The academic literature shows that the inverted U-shaped relationship is more commonly confirmed in high-income countries and for air-related indicators, whereas findings tend to be less consistent for other environmental metrics and for low- and middle-income countries [24]. The EKC was empirically validated in several developing countries (e.g., Kenya, Bangladesh), in some Chinese provinces, and in global analyses when considering factors like trade openness, renewable energy, and human capital [17, 19, 23, 27].

In contrast to previous studies that identified non-linear relationships between economic growth and selected environmental indicators, our results did not demonstrate a statistically significant relationship between GDPs per capita and water stress. Although the linear term had the expected positive sign and the quadratic term a negative one – corresponding to the theoretical shape of the inverted U-curve – both coefficients were insignificant. This result was further confirmed by robust bootstrap estimates.

Several reasons may explain why the EKC hypothesis for water stress was not confirmed in our analysis. First, water stress is a specific environmental indicator shaped not only by economic activity but also by geographical and climatic factors, as well as the institutional framework of water management. For instance, countries with high GDP but limited water resources (such as Israel or some Gulf states) may exhibit high water stress regardless of their economic level. Conversely, countries with abundant water resources may maintain low stress even at medium levels of economic development. Second, water stress can be largely influenced by the structure of the economy. Developing countries strongly dependent on agriculture or water-intensive industries may experience higher stress regardless of GDP. Advanced economies may adopt technological innovations and water-saving policies, but these factors may not manifest

linearly or universally. Third, the temporal dimension must be taken into account. Our analysis was based on cross-sectional data for 2024, which captures relationships across countries but not the dynamics of development within individual states. It is possible that the EKC effect would be more visible in a panel analysis of time-series data, examining the evolution of environmental indicators over time.

These findings suggest that the EKC may not be a universally applicable model for all environmental indicators. In the case of water stress, geographical, demographic, and institutional factors may appear to play a dominant role, potentially overshadowing the relationship with economic development. This outcome is consistent with parts of the literature that highlight the limitations of the EKC and emphasize the need for multidimensional approaches when studying the relationship between the economy and the environment.

Our findings are consistent with some of the existing literature, which points to the limited validity of the EKC hypothesis for water-related indicators. Miglietta et al. found no statistically significant evidence of the validity of the inverted U-curve in their analysis [18]. Similarly, Esen et al. when examining the threshold effect of economic growth on water stress within eurozone countries, found no support for a non-linear relationship [8]. In the European Union, most countries do not show a long-term EKC relationship [9]. Furthermore, Lee et al. emphasized that the validity of the EKC may vary significantly based on regional and structural characteristics [16]. These empirical findings support our finding that economic growth, as a standalone factor, does not impact water stress, and that geographical, demographic, sectoral, or institutional factors might play more decisive role.

### **Conclusion**

This study tested the validity of the Environmental Kuznets Curve hypothesis in relation to water stress, measured as freshwater withdrawal relative to available renewable resources. Using cross-sectional data from 95 countries in 2024, we examined whether the relationship between economic development (GDP per capita) and water stress follows the expected inverted U-shape.

Our results did not confirm the EKC hypothesis. Although the regression model showed the anticipated signs of a positive linear and negative quadratic term, neither was statistically significant, and the explained variance was negligible. This indicates that water stress is not predominantly determined by the level of economic development but rather by a complex interplay of geographical, demographic, institutional, and sectoral factors. These findings align with parts of the existing literature that point to the limited applicability of the EKC to water-related indicators. They suggest that economic growth alone is unlikely to impact water stress in the absence of targeted policies, technological innovation, and effective governance. A multidimensional approach that integrates environmental, institutional, and social aspects of water management thus appears necessary.

Our study is subject to several limitations. First, it relies on cross-sectional data for 2024, which provides only a snapshot across countries and does not capture the dynamic evolution of water stress over time. A panel data approach might better reflect country-specific development paths and long-term trends. Second, our analysis focused on a single explanatory variable – GDP per capita – while omitting other potentially decisive factors such as water governance frameworks, technological adoption, climate variability, and demographic pressures. Including these variables in future models could help explain the heterogeneity observed across countries. Third, data limitations restricted the sample size and required the exclusion of countries with extreme or inconsistent values, which may affect the generalizability of results. Finally, measurement differences and potential inconsistencies in water stress indicators across international datasets represent another source of uncertainty.

Future research should address these limitations by employing longitudinal designs, integrating a broader set of explanatory factors, and using harmonized datasets. Such an approach could provide a more nuanced understanding of the drivers of water stress and clarify whether the EKC mechanism is applicable under specific regional, institutional, or sectoral conditions.

## References

1. Alola, A. A., & Ozturk, I. (2021). Mirroring risk to investment within the EKC hypothesis in the United States. *Journal of Environmental Management*, 293, 112890. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112890>
2. Boretti, A., & Rosa, L. (2019). Reassessing the projections of the World Water Development Report. *Npj Clean Water*, 2(1), 15. <https://doi.org/10.1038/s41545-019-0039-9>
3. Danish, Zhang, B., Wang, B., & Wang, Z. (2017). Role of renewable energy and non-renewable energy consumption on EKC: Evidence from Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 156, 855–864. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.203>
4. Deng, C., Zhu, D., Nie, X., Liu, C., Zhang, G., Liu, Y., Li, Z., Wang, S., & Ma, Y. (2021). Precipitation and urban expansion caused jointly the spatiotemporal dislocation between supply and demand of water provision service. *Journal of Environmental Management*, 299, 113660. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113660>
5. Dinda, S. (2004). Environmental Kuznets Curve Hypothesis: A Survey. *Ecological Economics*, 49(4), 431–455. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.02.011>
6. Dinov, V., Henaob, J. P., Sala<sup>c</sup>, P., & Vrachiolid, M. (2025). Environmental Kuznets Curve Applications for Water Pollution in the European Union. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5312469>
7. Dudgeon, D. (2019). Multiple threats imperil freshwater biodiversity in the Anthropocene. *Current Biology*, 29(19), R960–R967. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2019.08.002>
8. Esen, Ö., Yıldırım, D. Ç., & Yıldırım, S. (2020). Threshold effects of economic growth on water stress in the Eurozone. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(25), 31427–31438. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09383-y>
9. Frodyma, K., Papież, M., & Śmiech, S. (2022). Revisiting the Environmental Kuznets Curve in the European Union countries. *Energy*, 241, 122899. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.122899>
10. Grossman, G., & Krueger, A. (1991). Environmental Impacts of a North American Free Trade Agreement (No. w3914; p. w3914). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w3914>
11. Hao, Y., Hu, X., & Chen, H. (2019). On the relationship between water use and economic growth in China: New evidence from simultaneous equation model analysis. *Journal of Cleaner Production*, 235, 953–965. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.024>
12. Hosseinzadeh, M., Saghaian, S. H., Nematollahi, Z., & Shahnoushi Foroushani, N. (2022). Water consumption and economic growth: Evidence for the environmental Kuznets curve. *Water International*, 47(8), 1333–1348. <https://doi.org/10.1080/02508060.2022.2091398>
13. Hubbard, J. (2024). An Empirical and Theoretical Review of the Applicability of the Environmental Kuznets Curve. *Economic Development: New Directions*.
14. Kuang, X., Liu, J., Scanlon, B. R., Jiao, J. J., Jasechko, S., Lancia, M., Biskaborn, B. K., Wada, Y., Li, H., Zeng, Z., Guo, Z., Yao, Y., Gleeson, T., Nicot, J.-P., Luo, X., Zou, Y., & Zheng, C. (2024). The changing nature of groundwater in the global water cycle. *Science*, 383(6686). <https://doi.org/10.1126/science.adf0630>
15. Leal, P. H., & Marques, A. C. (2022). The evolution of the environmental Kuznets curve hypothesis assessment: A literature review under a critical analysis perspective. *Heliyon*, 8(11), e11521. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11521>
16. Lee, C.-C., Chiu, Y.-B., & Sun, C.-H. (2010). The environmental Kuznets curve hypothesis for water pollution: Do regions matter? *Energy Policy*, 38(1), 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.05.004>
17. Mahmood, H., Furqan, M., Hassan, M. S., & Rej, S. (2023). The Environmental Kuznets Curve (EKC) Hypothesis in China: A Review. *Sustainability*, 15(7), 6110. <https://doi.org/10.3390/su15076110>

18. Miglietta, P., De Leo, F., & Toma, P. (2017). Environmental Kuznets curve and the water footprint: An empirical analysis. *Water and Environment Journal*, 31(1), 20–30. <https://doi.org/10.1111/wej.12211>
19. Murshed, M., Alam, R., & Ansarin, A. (2021). The environmental Kuznets curve hypothesis for Bangladesh: The importance of natural gas, liquefied petroleum gas, and hydropower consumption. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(14), 17208–17227. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11976-6>
20. Naveed, A., Ahmad, N., Fathollahzadeh Aghdam, R., & Menegaki, A. N. (2022). What have we learned from Environmental Kuznets Curve hypothesis? A citation-based systematic literature review and content analysis. *Energy Strategy Reviews*, 44, 100946. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2022.100946>
21. Rafindadi, A. A., & Usman, O. (2019). Globalization, energy use, and environmental degradation in South Africa: Startling empirical evidence from the Maki-cointegration test. *Journal of Environmental Management*, 244, 265–275. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.05.048>
22. Rodell, M., Famiglietti, J. S., Wiese, D. N., Reager, J. T., Beaudoin, H. K., Landerer, F. W., & Lo, M.-H. (2018). Emerging trends in global freshwater availability. *Nature*, 557(7707), 651–659. <https://doi.org/10.1038/s41586-018-0123-1>
23. Sarkodie, S. A., & Ozturk, I. (2020). Investigating the Environmental Kuznets Curve hypothesis in Kenya: A multivariate analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 117, 109481. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.109481>
24. Sarkodie, S. A., & Strezov, V. (2019). A review on Environmental Kuznets Curve hypothesis using bibliometric and meta-analysis. *Science of The Total Environment*, 649, 128–145. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.08.276>
25. United Nations, “SDG6\_Indicator\_Report\_642\_Progress-on-Level-of-Water-Stress\_2018\_ENGLISH\_LR.pdf.pdf.” Accessed: Oct. 02, 2025. [Online]. Available: [https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2019/06/SDG6\\_Indicator\\_Report\\_642\\_Progress-on-Level-of-Water-Stress\\_2018\\_ENGLISH\\_LR.pdf.pdf](https://www.unwater.org/sites/default/files/app/uploads/2019/06/SDG6_Indicator_Report_642_Progress-on-Level-of-Water-Stress_2018_ENGLISH_LR.pdf.pdf)
26. Wang, D., Hubacek, K., Shan, Y., Gerbens-Leenes, W., & Liu, J. (2021). A Review of Water Stress and Water Footprint Accounting. *Water*, 13(2), 201. <https://doi.org/10.3390/w13020201>
27. Wang, Q., Zhang, F., & Li, R. (2023). Revisiting the environmental kuznets curve hypothesis in 208 counties: The roles of trade openness, human capital, renewable energy and natural resource rent. *Environmental Research*, 216, 114637. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2022.114637>
28. Wikimedia. (2015, June 19). English: The modified Kuznets curve, which represents the application of the Kuznets curve in Environmental Studies. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Environmental\\_Kuznets\\_Curve](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Environmental_Kuznets_Curve).
29. World Bank. (2025). GDP per capita, PPP (constant 2017 international \$) - WDI\_NY\_GDP\_PCAP\_PP\_KD. In Data360. Retrieved [2025-08-31], from [https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB\\_WDI\\_NY\\_GDP\\_PCAP\\_PP\\_KD?view=datatabl](https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB_WDI_NY_GDP_PCAP_PP_KD?view=datatabl) e.
30. World Bank. (2025). Water stress - WEF\_TTDI\_WATERSTRS. In Data360. Retrieved [2025-08-31], from [https://data360.worldbank.org/en/indicator/WEF\\_TTDI\\_WATERSTRS?country=SVK&view=correlation&secondIndicator=WB\\_WDI\\_NY\\_GDP\\_PCAP\\_PP\\_CD](https://data360.worldbank.org/en/indicator/WEF_TTDI_WATERSTRS?country=SVK&view=correlation&secondIndicator=WB_WDI_NY_GDP_PCAP_PP_CD).

## TOOLS FOR BUILDING AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIGITAL TRANSFORMATION INDEX OF BUSINESS STRUCTURES

**Anatolii Akhlamov**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration

**Vladimir Kotomin**

PhD Student of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

In the context of modern challenges facing Ukraine, one of the government's priority areas of work is the investment policy of both the entire state and the regions. The policy of attracting investments should be as favorable as possible to support the country's economy. The issue of the characteristics of modern investment policy and investment development of regions remains important. Investment development of regions is a priority within the framework of the socio-economic development of the state. Currently, there is a need to study and systematize/separate the components of investment policy and investment development of the region.

Although controlling is a useful tool for facilitating prompt, appropriate management choices on a range of business-related matters, it has not yet emerged as a «panacea» for Ukrainian economic policy. Individual components of the control system are introduced into the management of Ukrainian enterprises. These include budget development, grouping expenses based on elasticity from production volume, structuring the existing organizational structure by the centers of responsibility, creating two or three cascade schemes for calculating marginal profit, and using the «theory of break-even» to make managerial decisions. However, the goal of all developments or initiatives at Ukrainian businesses is to identify levers for current cost control, which is thought to be the primary factor determining how competitive firm items are in the market [1].

Investment controlling is a system of methods and tools aimed at supporting investment management, covering information provision, planning, coordination, control and internal consulting. Accordingly, the main goal of investment controlling is to ensure the implementation of management decisions in the area of investment activities of the organization for the best achievement of strategic goals. Tasks that can be grouped according to the phases of the investment process must be solved within the framework of the set goal.

Controlling is a key tool of the system of target management. Controlling itself serves as a «feedback» in the management of the company. Investment monitoring includes a system for monitoring, evaluating and monitoring investment projects with a view to developing management solutions that will best achieve the goals set. The main task of controlling investments is to achieve the target profit in the sphere of investment activity. Among the main activities of investment controlling are:

- planning and coordination of investment activities in the framework of strategic and operational planning;
- justification of the effectiveness for investment projects through an integrated system of performance indicators;
- budgeting for financial responsibility centres;
- implementation of investments (project-controlling);
- control over the implementation of investments, including ongoing verification calculations, as well as monitoring the budget of the investment project.



The tasks of investment controlling include the initiation of new investment projects, the development of proposals for their implementation, budgeting, compliance control in the coordinates of finance and economic security. First of all, this refers to new investment projects that provide long-term success potentials (for example, merging with other enterprises, opening new branches, etc.). Investment monitoring is an element of the mechanism of financial and economic management and is implemented through certain methods and management principles [2].

Ultimately, the choice of specific investment projects depends on the correct assessment of various alternatives and the system of priorities as a whole. The task of the regional legislative authorities is to adopt the main provisions, in accordance with which investment activities will be carried out in the region and its constituent municipalities.

The formed regional investment policy should take into account, first of all, the priorities of the socio-economic strategic orientation of the region, possible investment and commercial risks, and permissible levers of influence on the sphere of import substitution [3]. Depending on the policy pursued, the investment program of the region, its structure and content are formed, moreover, in close connection with other planning, economic and regulatory documentation of the regional administration.

The structure of such a program may include the following sections:

1. The presence of certain investment resources in a certain territory (region, municipality) and the demand for them. This section may indicate the sources, forms and methods of attracting funds from the population, various enterprises and organizations, as well as certain interests of the region (they may be associated with improving the environmental situation, social situation, etc.), data on the demand of the population for certain goods and services, its solvency.

2. Activities carried out by the regional or local administration, which are aimed at providing the necessary conditions for investors. Here, a list of regional legislative, regulatory and methodological documents should be presented, as well as data on the assessment of certain investment risks and guarantees provided in connection with the possibility of their appearance to potential investors.

3. Participants of the program - companies, banks, organizations authorized by the administration of the region to facilitate the implementation of the program within the specified volumes and terms.

The process of implementing the investment program involves drawing up a working calendar schedule for the implementation of all planned activities and is impossible without institutional support that provides the necessary level of regional research, analysis and control over the quality of program execution, and its financial management. According to the mechanism of financial and the enterprise economic security management it includes such methods as: administrative, economic, organizational and technological, institutional, legal, information, socio-psychological. Forms of economic management methods: forecasts, national programs, government orders, tax policy, pricing policy, financial and credit policy; investment policy and control.

As already mentioned earlier in the publications of scientists, state regulation includes a set of tools, through which the relevant authorities of the state, within the limits of their competence and the current legislation, influence the processes of functioning of various spheres of public life.

Investment controlling supports the decision-making process for the selection of preferred projects at the stages of search and evaluation. The following tasks are solved:

- creation of an investment planning system;
- the formation of the concept of investment settlements and the definition of criteria for decision-making;
- establishment of qualitative parameters that are of fundamental importance for investment calculations;
- control over all investment projects and calculation of their effectiveness.

State regulation of investment activity of the state is carried out through direct (administrative-legal) and indirect influence on investment activity (Fig.1).

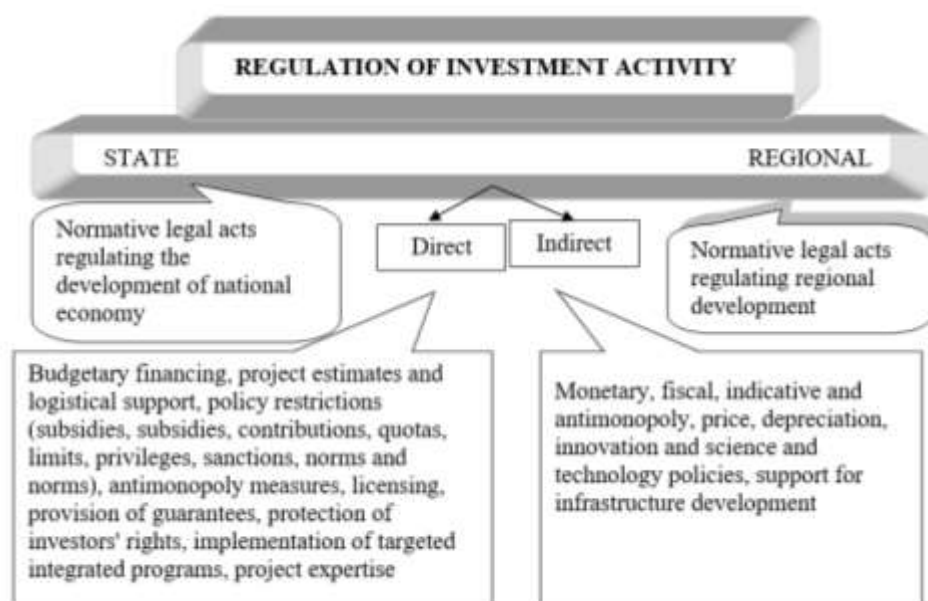


Fig. 1. Levers of state influence on regulation investment policy of territories development  
(Source: systematized by the authors on the bases [2; 3])

The essence of investment policy and investment development of the region is revealed through the concepts of «investment», «region», «regional development», «investment activity», «investment activity of the region», «investment development». Investment policy is carried out through programs and projects of the region. Policy and regional development in the field of investment are aimed at ensuring the competitiveness of both regions and the state as a whole. Therefore, for the development of investment policy, it is necessary to provide guarantees for investments for investors, both foreign and domestic. This will contribute to both the development and prosperity of the country, the creation of new jobs and an increase in the standard of living of the population. At the same time, all conditions should be created for investment development of the regions. It is necessary to increase the volume of investment attraction into the economy of the region and the country. The researched and analyzed features of the investment policy and investment development of the region will become the basis for future scientific research on the development of effective tools and methods to activate the investment development of regions.

### References

1. Karpenko, L. (2018). Base alternatives and the paradigm of impact investing development in the coordinates of globalization changes and euro integration. In: *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018*. Ostrava: VSB Technical University of Ostrava, 2018, pp.659-668. ISBN 978-80-248-4169-4.
2. Izha, M. & Karpenko, L.(2019). Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. London. 18 (Special Issue 1). P. 1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>
3. Brocková, K., Grešš, M., Karpenko, L., Lipková, I. (2020). Qualitative Changes in China's Foreign Trade in the Era of "New Normal". In *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, vol. 68, no.10, pp. 1126-1151.

# **SME DIGITALIZATION IN MOLDOVA AND BEYOND: TECHNOLOGICAL ADVANCES, INSTITUTIONAL CHALLENGES, AND INTEGRATION OPPORTUNITIES IN THE EUROPEAN CONTEXT**

**Elena BĂDĂRĂU**

PhD, Associate Professor

**Vitalie CAZACU**

PhD, Associate Professor

Moldova State University

**Abstract:** *This paper explores the influence of digital transformation on the development and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Moldova, framed within the broader context of European integration. Employing a documentary and analytical methodology, the study addresses core challenges including infrastructural limitations, regulatory rigidity, and skill deficits. Based on national statistical data and comparative insights, the article identifies systemic policy gaps and formulates actionable recommendations to enhance digital capabilities in the SME sector. The research highlights the pivotal role of integrated information systems, innovation-driven policies, and digital infrastructure in promoting sustainable economic development and regional competitiveness.*

**Keywords:** innovation, research, SMEs, e-business, information technologies, intellectual property, strategy, competitiveness.

In the current era of accelerated economic transformation, Moldova's evolution from a resource-driven economy to a knowledge-based model necessitates the strategic engagement of SMEs as vectors of sustainable growth. However, this paradigm shift is impeded by a constellation of systemic bottlenecks, including limited access to modern ICT infrastructure, insufficient managerial capacities, and regulatory rigidity (Petrescu, A., Ciobanu, M., 2020). The objective of this paper is to investigate the role and impact of digital technologies on SME performance and to identify viable policy and institutional mechanisms for advancing the digitalization process in alignment with Moldova's EU integration trajectory. This analysis is anchored in the strategic vision outlined in key policy frameworks such as «Moldova 2030» and the National Program for Innovation and Technology Transfer.

In this regard, the National Research, Development and Innovation Plan of the Republic of Moldova aims to strengthen the competitiveness of the national economy through the promotion and integration of innovation. The Innovation Program seeks to develop technological capacities and integrate scientific research outcomes into the productive sector, with the goal of contributing to increased economic competitiveness and improved living standards. According to the SME Sector Development Strategy, the Government of the Republic of Moldova supports innovation in the private sector, public research, and intersectoral dialogue, promoting the alignment of interests and the co-financing of innovative initiatives. In this context, New Information Technologies (NIT) play a crucial role in enhancing the productivity of SMEs.

The empirical findings confirm that SMEs constitute the backbone of Moldova's private sector, representing 98.6% of all enterprises in 2023 and accounting for over 60% of employment. However, despite their quantitative significance, SMEs encounter persistent obstacles in adopting and capitalizing on digital technologies.

The Republic of Moldova's drop in the 2020 Network Readiness Index reflects structural limitations in ICT infrastructure and digital governance. SMEs particularly struggle with outdated hardware, low interoperability across platforms, and limited integration of enterprise resource planning (ERP) systems. Moreover, digital transformation is frequently hampered by organizational inertia, insufficient digital literacy, and low awareness regarding the strategic use of information systems.

The development of the small and medium-sized enterprise (SME) sector is recognized as a strategic priority for the economic growth of the Republic of Moldova and is embedded in key policy documents such as the “Moldova 2030” Strategy. This strategy promotes measures to stimulate the entrepreneurial environment, including facilitating business registration, improving the legislative framework, and enhancing the quality of the labor force.

According to data published by the National Bureau of Statistics (NBS), in 2023, the number of SMEs reached 53.6 thousand units, accounting for 98.6% of all active enterprises. Among these, micro-enterprises had the largest share (85%), followed by small enterprises (11.2%) and medium-sized enterprises (2.4%).

In 2023, SMEs generated approximately 137.5 billion MDL in sales revenue (41.5% of the national total) and employed over 323.3 thousand people, representing 61.2% of the total workforce. These figures highlight the essential role of SMEs in economic dynamics and in the labor market. Although the sector continues to face financial, legislative, and bureaucratic challenges, the number of SMEs has shown a steady increase in recent years (with the exception of a decline in 2020 caused by the banking crisis). Thus, from 50.9 thousand SMEs in 2019, the number rose to 53.6 thousand in 2023, reflecting a growth of 3.82% compared to 2022.

Productivity within SMEs has increased, with the average revenue per employee reaching 425.4 thousand MDL in 2023. Additionally, the average revenue per enterprise amounted to 2.57 million MDL, marking an increase compared to the previous year. On average, each SME employs approximately six individuals.

The territorial distribution of SMEs is heavily concentrated in the municipality of Chişinău (65.6%), followed by the Central Region (14.7%) and the Northern Region (11.8%). This regional concentration highlights the development disparities between urban and rural areas. In terms of activity sectors, SMEs in Moldova are predominantly involved in agriculture, trade, services, and real estate transactions. Unlike developed countries, where the share of agricultural SMEs is relatively low (approximately 1%), in Moldova this figure can reach up to 12.5%, reflecting an economy still characterized by low-cost labor and limited access to advanced technologies.

The small and medium-sized enterprise (SME) sector in the Republic of Moldova represents a vital pillar of the national economy, both through its significant contribution to employment and its active participation in revenue generation. Statistical data from 2023 highlight a consistent upward trend in the number of SMEs, as well as the growing importance of their role in regional economic dynamics. The implementation of national strategies such as “Moldova 2030” has contributed to the improvement of the entrepreneurial environment, although challenges related to access to finance, bureaucracy, and competitiveness persist.

The concentration of SMEs in urban areas, particularly in the municipality of Chişinău, reflects regional disparities that require balanced development policies. At the same time, the increase in average productivity and revenue per employee indicates growing economic efficiency within the sector. To fully harness the potential of SMEs, continued structural reforms are necessary, alongside the stimulation of innovation, the digitalization of business processes, and the facilitation of access to external markets. Strengthening this sector can ensure sustainable, equitable, and competitive economic development for the Republic of Moldova within both the regional and international contexts (Munteanu, I., 2021).

However, according to the 2020 Networked Readiness Index, the Republic of Moldova dropped to the 71st position out of 139 countries, compared to 68th in 2019. This decline is primarily attributed to an insufficient regulatory framework, a low level of market maturity, and infrastructural deficiencies. Moldovan SMEs generally lack the preparedness required for the full adoption of new information technologies (NIT), due to infrastructural limitations (such as limited access to IT equipment and the Internet) and a shortage of digital skills.

Furthermore, many SMEs do not possess the necessary knowledge to effectively promote their products and services online. As a result, the current impact of information technologies on sales volume remains negligible, underscoring the urgent need for digitalization and modernization of the SME sector in order to capitalize on the benefits of the digital economy.

Information applications designed for managing organizational processes hold significant importance, however, their effectiveness is directly dependent on the quality of both the implemented hardware infrastructure and software solutions. Although each enterprise faces specific challenges, common difficulties persist-such as the need to automate the invoicing process and optimize inventory management. In order to meet market demands and reduce storage times, enterprises must adopt effective decisions regarding information management (Munteanu, V., 2022).

The information system plays a vital role in providing the data necessary for decision-making, directly influencing an enterprise's performance and efficiency. Managers' access to accurate, relevant, and timely information allows them to make well-founded decisions. Nevertheless, a considerable number of IT projects fail due to the neglect of the human dimension in the informatization process. A lack of employee awareness and motivation can lead to unforeseen difficulties.

The success of information system implementation largely depends on the active involvement of employees and the existence of a coherent human resource management strategy. In the absence of such a strategy, obstacles may arise, such as resistance to new technologies by staff, lack of managerial engagement, or the isolation of the IT department within the organization. These issues negatively affect communication between IT specialists and end users, ultimately undermining the effectiveness of digital transformation efforts.

Information integration, represents a key factor in ensuring the commercial success of an enterprise, as resolving issues related to accounting, finance, production, human resources, and the implementation of information technologies is indispensable for efficient business operations. Within organizational structures, critical information losses may occur due to dysfunctions in the information flow and the lack of interoperability between departments. As an enterprise develops, it tends to acquire or develop IT applications specific to certain activities. However, most often, these solutions are implemented in isolation, without considering their integration with other operational processes. Over time, efforts have been made to interconnect these applications through customized interfaces, yet, the absence of complete integration can lead to information loss and operational inefficiencies.

In order to prevent informational chaos and ensure an efficient and coherent flow of information within organizations, it is imperative that enterprises adopt an integrated approach to the implementation of information systems. This approach involves ensuring compatibility between the various applications used and facilitating effective communication between departments. Only through solid informational integration can an optimal level of operational efficiency and market competitiveness be achieved.

In the context of the development of the information society, promoting e-business activities becomes essential, focusing on creating the necessary conditions for small and medium-sized enterprises (SMEs) to capitalize on digital opportunities. Emphasis should be placed on improving access to information to enhance their productivity and competitiveness.

In this regard, supporting SMEs in developing the infrastructure needed for the electronic issuance of invoices is a crucial undertaking. At the same time, the modernization and increased efficiency of the electronic services portal dedicated to SMEs is necessary. In parallel, the development of a favorable regulatory framework and adequate infrastructure is vital for stimulating e-commerce in the Republic of Moldova.

In the context of a digital economy, the development of the small and medium-sized enterprise (SME) sector requires no further justification, as information technologies play a pivotal role in enhancing organizational performance. Nevertheless, the barriers to effective technology adoption are not solely technical but also encompass human and organizational dimensions. These challenges primarily stem from the absence of appropriate methodologies, resources, and tools tailored to information management within enterprises. A viable solution to these deficiencies is the process of information integration, commonly referred to as Enterprise Resource Planning (ERP), which seeks to consolidate informational flows across the enterprise.

The competitiveness of the SME sector is closely correlated with its capacity for innovation and the degree of creativity it can leverage. At present, innovation policies in the Republic of Moldova exert a limited influence on SME development, largely due to inefficient collaboration among key stakeholders—namely, public authorities, the private sector, academia, and other relevant partners. Moreover, SMEs are often required to cover 50% of the costs associated with innovation activities, while institutional support structures for innovation development remain insufficient and underdeveloped.

At the national level, small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Moldova face notable challenges related to the protection of intellectual property and integration into international markets. The high costs associated with securing intellectual property rights, combined with a low level of awareness among SME managers regarding the strategic importance of such protection, constitute significant barriers. The continued provision of free pre-diagnostic services in the field of intellectual property could represent an effective support measure for SMEs, enabling them to better capitalize on available resources.

The limited participation of Moldovan enterprises in international markets is also influenced by structural factors, such as the geographic and sectoral specialization of the economy, which constrain diversification and competitiveness in a global context. Moldova's exports remain predominantly concentrated in low value-added sectors, such as agricultural products destined for markets within the Commonwealth of Independent States (CIS) and textile goods oriented toward the European Union. This restrictive export structure reflects a limited capacity for integration into international value chains and is further exacerbated by significant challenges in adopting innovations, complex customs procedures, and the presence of technical and sanitary barriers.

To overcome these obstacles and enhance the international competitiveness of SMEs, the formulation and achievement of the following strategic objectives are essential:

1. Strengthening the technical and innovative capacities of SMEs: It is imperative that SMEs receive both institutional and financial support in the process of adopting advanced technologies aimed at enhancing their competitiveness and adaptability to global market demands.
2. Promoting the establishment of clusters and business incubators: The association of SMEs within collaborative structures facilitates knowledge exchange, shared access to resources, and stimulation of innovation processes, generating synergies conducive to economic development.
3. Encouraging the protection of intellectual property among SMEs: Promoting the safeguarding and valorization of intellectual property rights is crucial for reinforcing innovative capacity and ensuring a long-term competitive advantage.
4. Expanding SME access to domestic and international markets: The removal of trade barriers and simplification of export procedures are necessary to allow SMEs to access foreign markets more effectively and to diversify their economic activities.
5. Implementing management systems in line with international and European standards: Compliance with internationally recognized standards of quality and efficiency will contribute to the improvement of operational processes and to increased consumer trust in the products and services offered by SMEs.

Despite their important role in the national economy, small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Moldova have yet to become a decisive factor in production diversification or the implementation of innovative projects. Currently, they operate predominantly as intermediaries between foreign producers and domestic consumers, rather than as proactive players in stimulating economic and technological development. Critical challenges include:

- The underutilization of integrated IT solutions (e.g., ERP, CRM) and fragmented data flows between functional departments;
- Deficient investment in digital skills training and the absence of structured change management initiatives;

- Weak or absent linkages between the entrepreneurial sector and public research institutions;
- A narrow export base and limited participation in high value-added global supply chains.
- To mitigate these constraints, the paper advances several policy-oriented recommendations:
  - Establishing state-supported financing schemes and tax incentives to accelerate technological adoption in SMEs;
  - Encouraging the development of regional clusters, innovation hubs, and business incubators that facilitate collaborative learning and resource-sharing;
  - Strengthening legal frameworks for intellectual property rights and enhancing SME access to IP advisory services;
  - Simplifying customs procedures and promoting e-export platforms to improve international market penetration;
  - Mandating compliance with international standards (e.g., ISO, EU digital single market directives) to enhance the credibility and scalability of SME operations.

An analysis of SMEs' revenue structure reveals a major concentration in the commercial sector, which generates approximately 49.7% of total revenues, while the manufacturing industry contributes only 13%. This configuration indicates that a considerable share of SME activity consists of reselling imported goods, to the detriment of producing domestic products and promoting local innovation. Furthermore, the lack of collaboration between the productive and scientific sectors is a major obstacle to developing the innovative capacities of SMEs and negatively affects national competitiveness in the context of globalization.

The fundamental problems faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Republic of Moldova include the absence of an efficient financing system, a heavy tax burden, and a high level of bureaucracy. These constraints represent significant obstacles to the development of the real economy sector, limiting the capacity of SMEs to make a substantial contribution to economic growth and innovation.

In order to stimulate the development of this strategic sector, it is imperative to adopt and implement coherent policies focused on supporting innovation, reducing administrative bureaucracy, and facilitating access to financial resources. In the context of economic stagnation or recession, it is widely acknowledged that effective governmental policies must aim to encourage entrepreneurial initiative, particularly among small and medium-sized enterprises (SMEs).

In the area of fiscal policy, it would be necessary to reduce tax rates, provide fiscal incentives for investments and innovation, and implement an accelerated depreciation policy. Complementarily, the monetary and credit policy should aim to facilitate access to financing by reducing interest rates and offering favorable lending conditions, thereby supporting productive activities.

There is a set of economic and social challenges that can be effectively addressed through the development of the SME sector. These include: expanding employment opportunities, especially in rural areas and small towns; fostering the development of the service sector; addressing demographic imbalances by generating opportunities for young people; and accelerating the adoption of innovative products and processes.

The analysis conducted provides a solid foundation for establishing the priority directions of state support for SMEs. These priorities must be aligned with the economic and political development objectives of the Republic of Moldova. One of the fundamental priorities of public policy should be the revitalization and capitalization of the national scientific and technical potential. Even in conditions of reduced investment in research, this potential must be preserved and strengthened, as it represents a key prerequisite for the competitive relaunch of the national economy. In this regard, the creation of new science- and technology-oriented SMEs, as well as the support of existing ones, constitutes a strategic measure with a positive impact on economic development. It must also be emphasized that the current conditions for the development of the

entrepreneurial environment-particularly in priority sectors-remain below optimal levels. The tax system, restricted access to credit (due to high interest rates, short repayment periods, and the absence of a functional guarantee mechanism), as well as the lack of incentive-oriented economic policies, are limiting factors for the development of small businesses and for sustainable economic growth.

To alleviate the fiscal burden on SMEs, it is recommended to implement differentiated income tax policies, especially for small manufacturing enterprises. Such measures could include tax incentives for SMEs operating in priority sectors or engaging in export activities, through the application of reduced tax rates.

In order to stimulate productive activities, state intervention becomes crucial. Efficient use of governmental and regional programs dedicated to the development of new types of production is necessary. For example, supporting initiatives focused on ecological, natural, or processed agri-food products (such as freshly frozen agricultural produce) can contribute both to reducing losses in domestic agricultural production and to increasing competitiveness in external markets.

In conclusion, the SME sector in the Republic of Moldova holds considerable potential to drive inclusive and sustainable economic progress. Nevertheless, its full contribution remains underutilized due to structural rigidities and an insufficiently developed digital ecosystem. To overcome these limitations, a coherent and multi-dimensional approach is essential-one that combines public policy reforms, institutional capacity-building, and strategic partnerships.

The following priorities are proposed as foundational steps:

- Expansion of financial instruments tailored to innovation-driven SMEs;
  - Promotion of technological convergence through smart specialization and digital platforms;
  - Fostering multi-actor collaboration among government, academia, and the business sector;
  - Development of regional digital infrastructure and support services for startups and microenterprises.
- Through these coordinated measures, Moldovan SMEs can be transformed from passive economic actors into proactive engines of regional competitiveness and innovation.

Through these coordinated measures, Moldovan SMEs can be transformed from passive economic actors into proactive engines of regional competitiveness and innovation.

### References

1. Munteanu, V. (2022). Public policies for SME support in the Republic of Moldova: Challenges and perspectives. *Economica*, 78(4), 55–68. <https://revistaeconomica.uab.ro/>
2. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. (2024). Activity of small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova in 2023. <https://statistica.gov.md/>
3. Portul, C., & Network Readiness Index Organisation. (2024). Republic of Moldova – Network Readiness Report 2024. <https://download.networkreadinessindex.org/>
4. Petrescu, A., & Ciobanu, M. (2020). ICT Adoption in Moldovan SMEs. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 6(1), 23–35.
5. Munteanu, I. (2021). Digital Policies and Regional Development in Eastern Europe. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 7(2), 45–60.



## **FEATURES OF THE FORMATION OF REGIONAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF SMART SPECIALIZATION**

**Oleg Burdeinyi**

PhD Student of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

Over the past decade, the issue of substantiating a new paradigm of regional development has been the subject of discussion in the expert and scientific community in the countries of the European community, and recently in Ukraine. The fact is that the old methods of implementing regional development policy on the «top-down» principle have exhausted themselves, since they did not take into account the local characteristics of the territories, their strengths / weaknesses from the position of the structure of the economy, knowledge institutions, innovation potential, etc. In addition, the interaction between regions, for the most part, remained outside the attention of managers, they were considered as isolated systems. In view of the above, it is time for a new regional development policy that would take into account the specialization of the region, be multi-level, innovation-oriented, aimed at strengthening the competitive advantages of regions, etc.

It is precisely such a policy that is based on smart specialization of regions that has recently gained particular popularity in European countries. The concept of smart specialization (regional/national innovation strategy) has been not only the basis and tool for implementing EU cohesion policy in recent years, not only a prerequisite for financing countries or regions from EU structural funds, but also serves as a methodological basis for strategizing regional development, because it provides an approach to developing a policy to maximize the innovation potential of the region, identify and stimulate unique industries or types of economic activity, the support of which can have a significant socio-economic effect in the future [1].

Indeed, the concept of smart specialization is an example of «policy ahead of theory.» Therefore, in this sense, one must agree with the thesis of the ideologists of the concept: «... although smart specialization seems to have already become a political hit, and policymakers demonstrate some crazy commitments to smart specialization, the concept is not strictly justified, in particular as an academic concept... Therefore, there is a gap between practical policy and theory.» Speaking about the theories and concepts that form the basis of smart specialization, it is appropriate to pay attention to several aspects that need to be taken into account. First of all, it should be emphasized that the scientific discussion on the formation of regional policy should be built taking into account the influence of modern trends [2].

Thus, the rapid spread of globalization over the past 20 years has necessitated a rethinking of approaches to justifying economic development, because empirical growth models could not explain the processes that occurred in socio-economic systems of different levels. Such determinants of growth as innovations, human capital have become relevant, and agglomerations, institutions, settlements and, most importantly, their interaction have become important imperatives of growth. And this is not surprising, because information, goods, capital, ideas began to move much faster, while concentrating in comfortable agglomerations. Considering the latest trends in economic growth of regions, it is not difficult to notice that the driver of the economy is global communication channels, the latest technologies and information. We are witnesses of how collective actions are gradually transformed into mass cooperation. Knowledge, information, communication skills, etc. are self-organizing and transforming into a powerful collective force that acts in a coordinated, motivated manner, managed with the help of chats, network partners, etc.

The model of functioning of the new generation economy, based on information, has received wide recognition and is called «wikinomics». This concept owes its appearance to the Americans Don Tapscott and Anthony D. Williams, who in their book “Wikinomics».

The main message of the authors is maximum openness to society and accessibility of information about business activities, otherwise such activities will remain outside of society. Wikinomics is based on peer-to-peer production - a method of producing goods and services based on the self-organization of groups whose members, based on voluntary principles, unite to achieve certain goals. Among the key principles of Wikinomics are openness and sharing and functioning throughout the world. In our opinion, the ideas of this model of economic growth are gaining particular relevance in the current conditions, because the development of relationships between stakeholders, the development and strengthening of multilateral partnerships, communication with external networks, the formation and promotion of the uniqueness of the region, etc. are all important dominants, the synergy of which will guarantee entrepreneurial discovery, competitive advantage of the region. The review is far from exhaustive, but it gives grounds to assert that the scientifically based basis of smart specialization is incomplete.

Regional competitiveness is the formation of new conceptual approaches to ensuring sustainable growth. One of such methodological vectors, which has gained global scientific and practical legitimacy over the past decades, is the concept of smart specialization. This phenomenon has become an integral part of the modern innovation policy of the world's leading countries, and especially the European Union (EU), where it is used as an effective tool for accelerating scientific and technological modernization, structural diversification and increasing the level of regional competitiveness. In view of this, for Ukraine, which is integrating into the European economic space, smart specialization appears as a strategically necessary direction of state policy, because its implementation is designed to ensure the formation of a new paradigm of socio-economic development. At the same time, the implementation of smart specialization requires a deep understanding of its essence and morphological nature. The conducted study of theoretical sources indicates the polymorphism and multi-layeredness of this concept. Its content demonstrates the diversity of scientific approaches and, at the same time, the lack of a unified methodological interpretation. This, in turn, confirms the high scientific and practical significance of the category of «smart specialization», which remains the subject of active discussion among researchers [3].

Speaking about smart specialization as a technology for planning regional development, it is appropriate to note that the experts of the European Commission have developed clear rules for choosing priorities for innovative development, summarizing them in the Guidelines for the Development of Research and Innovation Strategies for Smart Specialization, in which they provided for the distribution of functions by management levels, a clear sequence (stages) of the development and implementation of innovation strategies, a system of indicators for determining the specialization of the region, etc. The ideologists of regional development policy on the basis of smart specialization have provided that the authorities should encourage and stimulate business, science and developers to cooperate with each other in order to reveal important areas (or sectors) of specialization of the region.

Given the more than 15-year experience of using this concept in EU countries when developing national and regional innovation strategies, it is not difficult to notice that such strategizing methods allowed to develop not only measures to solve economic, but also social problems of the region. This, in turn, served as a prerequisite for economic growth and job creation, and therefore, within the framework of European strategic growth priorities, contributed to the transformation of regions into clusters. In the scientific community, the principles on which the development of the region based on smart specialization is based include:

- economic growth and the creation of new companies, through the entry of new players into the market, diversification of companies, as well as their agglomeration within innovation clusters, which ultimately stimulates the economic growth of the region;
- innovations that appear in response to certain challenges and act as a driving force for structural changes in certain sectors of the economy and market segments;

- specialization, which allows for more efficient use of limited resources, and thanks to economies of scale, to reduce prices for consumers;
- entrepreneurial search, in which entrepreneurs actively interact with university science, receiving new ideas from it; stimulate organizational and marketing innovations in their companies, produce products that are in demand in the public sector (through the system of public orders);
- openness, which is a key property of all subjects involved in the implementation of the smart specialization policy;
- monitoring and evaluation help politicians avoid mistakes in determining priorities, as well as explore the «innovation climate» in the region [4].

Ukraine has set a course for building a European model of strategic planning of regional development. In this sense, the new vision of regional development in Ukraine for the period until 2027 is based on the creation of sufficient conditions for comfortable living, self-realization and development of citizens, improving the quality of their life in each region.

At the same time, the goal of such a policy is defined as: development and unity, focused on people, a decent life in a united, decentralized, competitive and democratic Ukraine, ensuring the effective use of the internal potential of territories and their specialization to achieve sustainable development of the country, which creates conditions for increasing the level of well-being and income of citizens while achieving cohesion in social, humanitarian, economic, environmental and spatial dimensions.

According to the developers of the regional development strategy, achieving the goal of state regional policy by 2027 will be possible if three key goals are implemented.

I. Formation of a united states in social, humanitarian, economic, environmental, security and spatial dimensions.

II. Increasing the level of competitiveness of regions.

III. Building effective multi-level governance.

Under such conditions, the focus of the domestic modern regional policy is multi-level, innovative and focused on different types of territories. In this context, it should be noted that according to current regulatory documents (taking into account the effect of the Association Agreement with the EU, which obliges our country to approximate its legislation to the EU legislation as much as possible by the end of 2025), starting from 2018, planning of regional strategies until 2027 in Ukraine is carried out using a methodology that involves determining priorities on the basis of smart specialization (S3).

It is believed that the introduction of smart specialization technology into the process of strategic planning of regional development in Ukraine will make it possible to determine priority areas in certain sectors of the economy for investment at the regional level. This, in turn, will contribute to increasing the efficiency of using the regions' own and attracted financial resources due to their focus on the development of innovations in potentially promising types of economic activity. And what is no less important - strategizing the development of regions on the basis of smart specialization is a key condition for obtaining funds for financing development projects through the EU structural funds. These development processes should be as public as possible, involving local business, higher education institutions, the public, and representatives of local government [5].

Among the most problematic aspects of the development for AI technologies in the member states and in the EU as a whole, the following can be highlighted: the reactivity of political measures to stimulate the introduction of AI; absence of global techno giants; the need to coordinate the national strategies of the member states within the framework of the pan-European regulatory and institutional framework; the absence of a single trans-European structure responsible for the formation of policy on the development and implementation of artificial intelligence technologies; lack of a clear vision of one's role in the emerging digital world. Thus, despite the desire of many countries to keep up with the development of AI, the formation of a duopoly between the United States and China in the digital dimension of the world order is seen

as inevitable. Technological revolutions have caused significant changes in the balance of power, international competition and international conflicts. The first industrial revolution produced profits that fueled expansion of the British Empire and ensured Britain's global leadership for decades. The technological revolution of the late 19-th and early 21-st centuries led to the renewal of international competition and the formation of a multicolor international environment. Great Britain, France, Germany, the United States, and Japan competed for control of natural resources such as oil and coal to develop the chemical and automobile industries. Fierce competition led to an escalation of international tensions, which eventually erupted into the First World War.

### References

1. Horowitz, M. C. (2018). Artificial Intelligence, International Competition, and the Balance of Power. *Texas National Security Review*. 2018. 1(3). P. 37-57. <https://doi.org/10.15781/T2639KP49>
2. National Artificial Intelligence Strategy. Smart Nation Digital Government Office. Published November 2019. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/files/publications/national-ai-strategy.pdf>
3. National Strategy for Artificial Intelligence: Toward AI World Leader beyond IT 17 December 2019. Ministry of Science and ICT. URL: <https://www.egovspace.co.in/national-ai-strategy-of-south-korea-purpose-and-use-cases/>
4. The project on the development of artificial intelligence is being launched in Ukraine: Ukrinform 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3368268-v-ukraini-zapuskaut-proekt-sodo-rozvitku-stucnogo-intelektu.html>
5. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

## PRESIDENTIAL ELECTIONS IN THE REPUBLIC OF POLAND IN 2020 AND 2025 IN A COMPARATIVE PERSPECTIVE

**Olha Brynko**

Ing. Mgr., doctoral student

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

**Abstract:** This article compares the presidential elections in Poland in 2020 and 2025, focusing on their conduct, results, and impact on the country's political landscape. The analysis highlights how the COVID-19 pandemic influenced the electoral process and examines the candidates, their electoral outcomes, and key events during the elections. The findings reveal an ongoing societal division, reflecting the fragility of the democratic system and underscoring the significance of these elections for the country's future political development, relations with the European Union, and Poland's international standing.

### 1 Presidential elections in the Republic of Poland

In a democratic state with a republican system, the office of the president is one of the fundamental organs of public authority. The president serves as the head of state and also fosters broad public interest in this institution, not only among scholars of political systems and constitutionalists but also among political parties engaged in competition and ultimately among citizens who are interested in political developments [4, p. 13]. In the Polish legal system, the president is the highest representative of the Republic of Poland and the guarantor of the continuity of state authority. According to Article 126 of the Constitution of the Republic of Poland, the president ensures the observance of the constitution, safeguards the sovereignty, security, and

inviolability and integrity of the state's territory. Their actions are based on the constitution and laws [12].

Since 1990, the President of Poland has been elected through universal and direct elections. Since then, the Small Constitution of 1992 and the Constitution of the Republic of Poland of 1997 have undergone significant amendments that have limited the scope of the president's powers [4, p. 37]. The 1997 Constitution established a semi-presidential republic with a directly elected president [11, p. 5]. According to the Polish Constitution, the head of state has fewer powers than the Prime Minister and the government, but represents the country abroad, serves as the Supreme Commander of the Polish Armed Forces, possesses legislative initiative, and has the veto power over laws enacted by the parliament [10].

In addition to the aforementioned constitutions, the presidential elections in Poland are conducted in accordance with the provisions of the Law of January 5, 2011 – Electoral Code (Journal of Laws of 2023, item 2408, as amended). Electoral procedures in Poland are also regulated by the codified Law on Elections of 2011. The president is elected for a five-year term, and a runoff election is held between the two candidates with the highest number of votes if no candidate obtains more than 50% of the valid votes in the first round. The second round takes place within two weeks after the first, and the same individual can serve as president for no more than two consecutive terms [11, p. 5].

A candidate for the President of the Republic of Poland must be a Polish citizen who is at least 35 years old on the day of the election and possesses full voting rights for the Sejm [5]. The candidate must submit proof that their candidacy is nominated by at least 100,000 eligible voters authorized to vote in the Sejm elections [12].

Analyses of the presidential elections in Poland after 1989 reveal several common features. The winning candidate has always had the support of a major political party. In 1990, Poland's President Wałęsa relied on the backing of the entire anti-communist opposition movement to secure his victory [4, pp. 22-26]. Another important aspect is that voter turnout during presidential elections consistently exceeds that in parliamentary, regional, or European Parliament elections. Furthermore, since 2010, the two largest parties have not nominated a party leader to run as a presidential candidate [4, pp. 24-25].

## **2 Presidential elections in Poland in 2020 and 2025 in a comparative perspective**

This chapter will examine a comparative perspective between the 2020 and 2025 presidential elections in Poland. The date of the presidential election is determined by the Sejm Speaker. According to the constitution, presidential elections must be held no earlier than 100 days and no later than 75 days before the expiration of the incumbent president's term. Based on this provision, on February 5, 2020, the Sejm Speaker announced the presidential election for May 10, 2020, thereby initiating preparations by the electoral administration. The National Electoral Commission appointed district electoral commissions and continued with other tasks, including candidate registration. The elections are overseen by a three-tier administrative structure: the National Electoral Office and its executive body at the central level, regional district electoral commissions, and constituency-level electoral commissions in each polling station.

During the election preparation process, complications arose when the first cases of COVID-19 infection and death were confirmed in Poland at the beginning of March 2020. By March, it was evident that the elections could not proceed according to the original schedule, and calls for postponement were voiced from various parties, particularly opposition groups. According to the Constitution, elections can only be postponed in the event of the declaration of one of the extraordinary regimes: martial law, a state of emergency, or a state of natural disaster. The legal implications and the authorities authorized to declare these regimes differ, but all lead to the same outcome: during the duration of any such extraordinary regime and for 90 days after its termination, national and local elections are not held, and the term of office of elected bodies is extended accordingly. Consequently, the government was constitutionally permitted to declare a state of natural disaster for up to 30 days, but this would have resulted in postponing the election to the autumn.

There was a controversy in the Polish political scene because some public health experts feared a possible second wave of the pandemic in the fall, even though its severity was not yet evident. Additionally, lockdown restrictions negatively impacted the economy and sparked public discontent. Political analysts predicted that autumn elections would not be favorable for the PiS party, which therefore insisted on holding the elections on May 10. Polls indicated that Duda could win in the first round. The PiS party's solution to pandemic restrictions was to implement postal voting [11, p. 6].

The election campaign ahead of the presidential election commenced on February 5, 2020, in accordance with the original schedule of May 10, despite the epidemic situation caused by SARS-CoV-2. In March 2020, the government declared a state of epidemic, which restricted movement, gatherings, and the organization of elections. Criticism mainly focused on the preparation for postal voting, which was not technically ready for implementation, raising concerns about voters' rights. Three days before the election, the National Election Commission announced that it was impossible to conduct the election due to legislative issues caused by the pandemic, and a new date was set for June 28, 2020. Ultimately, the runoff was also held on July 12, 2020. The pandemic influenced both the course and the results of the elections, primarily due to restrictions on personal contact, and it increased candidates' use of social media, especially Facebook, Twitter, YouTube, and Instagram [1, p. 111].

In 2020, eleven candidates participated in the presidential election in the Republic of Poland (Table 1). Four of these candidates had prior experience with presidential campaigns: Marshal of the Sejm Szymon Hołownia, Mayor of Warsaw Rafał Trzaskowski, and Member of the Sejm Marek Jakubiak in 2020, and Grzegorz Braun, a nationalist with anti-Ukrainian views, who ran in 2015. Five years earlier, Trzaskowski was defeated in the second round by the incumbent President Duda by a margin of at least 2% [6].

**Table 1 Candidates for the presidency of the Republic of Poland in 2020**

|    | Candidate                        | Number of votes | Percentage of votes |
|----|----------------------------------|-----------------|---------------------|
| 1  | DUDA Andrzej Sebastian           | 8 450 513       | 43,50%              |
| 2  | TRZASKOWSKI Rafał Kazimierz      | 5 917 340       | 30,46%              |
| 3  | HOŁOWNIA Szymon Franciszek       | 2 693 397       | 13,87%              |
| 4  | BOSAK Krzysztof                  | 1 317 380       | 6,78%               |
| 5  | KOSINIAK-KAMYSZ Władysław Marcin | 459 365         | 2,36%               |
| 6  | BIEDROŃ Robert                   | 432 129         | 2,22%               |
| 7  | ŻÓŁTEK Stanisław Józef           | 45 419          | 0,23%               |
| 8  | JAKUBIAK Marek                   | 33 652          | 0,17%               |
| 9  | TANAJNO Paweł Jan                | 27 909          | 0,14%               |
| 10 | WITKOWSKI Waldemar Włodzimierz   | 27 290          | 0,14%               |
| 11 | PIOTROWSKI Mirosław Mariusz      | 21 065          | 0,11%               |
|    | Total                            | 19 425 459      | 100%                |

Source: Państwowa Komisja Wyborcza. [7].

The elections were characterized by high voter turnout: 64.51% in the first round and 68.18% in the second. The second round featured a close contest between candidates Duda and Trzaskowski. Duda won with 51.03% of the vote and was elected President of the Republic of Poland for a second and final term [1, p. 111].

The election highlighted significant tensions regarding Poland's future relationship with the European Union. Duda, a social conservative associated with the ruling PiS party, won, while Trzaskowski, the liberal mayor of Warsaw, remained the opposition's prominent figure. Duda's

victory is likely to result in the continuation of controversial judicial reforms and opposition to LGBT rights. He has been criticized for describing LGBT issues as an “ideology” worse than communism. Although the election was close, the high turnout provided him with a mandate to persist with policies favoring state benefits and conservative values.

During the pandemic, the government committed to social policy initiatives while also seeking to complete judicial reforms, which the European Union criticizes for potentially undermining the rule of law and causing tensions with Brussels. PiS may leverage Duda’s victory to strengthen its control over local governments and the media, although legislation restricting foreign ownership of the media is complicated by EU rules and could strain relations with the United States, which owns TVN. The election results reflected strong support for conservative values and social benefits, but the narrow margin also raises concerns about rising tendencies toward illiberal democracy in Poland [2].

In 2025, thirteen candidates ran in the presidential election - two more than in 2020 (Table 2). In 2025, three candidates had prior experience from 2020: Szymon Hołownia, Marek Jakubiak, and Rafał Trzaskowski. The elections were characterized by high voter turnout: 67.31% in the first round and 71.63% in the second. [6].

**Table 2 Candidates for the presidency of the Republic of Poland in 2025**

|    | Candidate                   | Number of votes | Percentage of votes |
|----|-----------------------------|-----------------|---------------------|
| 1  | TRZASKOWSKI Rafał Kazimierz | 6 147 797       | 31,36%              |
| 2  | NAWROCKI Karol Tadeusz      | 5 790 804       | 29,54%              |
| 3  | MENTZEN Sławomir Jerzy      | 2 902 448       | 14,81%              |
| 4  | BRAUN Grzegorz Michał       | 1 242 917       | 6,34%               |
| 5  | HOŁOWNIA Szymon Franciszek  | 978 901         | 4,99%               |
| 6  | ZANDBERG Adrian Tadeusz     | 952 832         | 4,86%               |
| 7  | BIEJAT Magdalena Agnieszka  | 829 361         | 4,23%               |
| 8  | STANOWSKI Krzysztof Jakub   | 243 479         | 1,24%               |
| 9  | SENYSZYN Joanna             | 214 198         | 1,09%               |
| 10 | JAKUBIAK Marek              | 150 698         | 0,77%               |
| 11 | BARTOSZEWICZ Artur          | 95 640          | 0,49%               |
| 12 | MACIAK Maciej               | 36 371          | 0,19%               |
| 13 | WOCH Marek Marian           | 18 338          | 0,09%               |
|    | Total                       | 19 603 784      | 100,00%             |

Source: Państwowa Komisja Wyborcza [8].

In 2020 and 2025, Rafał Trzaskowski advanced to the second round of the presidential elections. The second round, held on June 1, 2025, saw incumbent President Nawrocki defeat Trzaskowski, the mayor of Warsaw and candidate of the Civic Coalition, by a narrow margin of 1.78%. In 2020, Trzaskowski was defeated by Duda by a slightly larger margin of 2.06% (Table 3).

In 2025, Karol Nawrocki, a historian supported by the PiS party, was elected president of Poland. The president’s term of office is five years, and upon taking office, Nawrocki will resign from the party. The president performs functions such as appointments, representing Poland abroad, and serving as commander-in-chief of the armed forces, as well as proposing and vetoing legislation. Nawrocki will succeed Andrzej Duda, who served as president from 2015 to 2020 and was supported by the PiS party.

Nawrocki’s victory is likely to prolong the legislative stalemate between the prime minister and the president, reflecting a long-standing dispute over reforms to the judiciary and media that have strained relations with the European Union. Critics argue that PiS reforms undermine judicial independence and threaten democracy. Tusk’s government has sought to repeal or block these reforms, but Nawrocki’s veto power continues to hinder their progress. Some controversies have

also involved issues related to the rule of law, manipulation of media company ownership, and the prosecution of PiS politicians for alleged criminal activities during their time in government, which has intensified opposition tensions [3, p. 3].

**Table 3 Election of the President of the Republic of Poland**

| 2020                                                |                              |                                   | 2025                         |                                   |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Candidate                                           | DUDA<br>Andrzej<br>Sebastian | TRZASKOWSKI<br>Rafał<br>Kazimierz | NAWROCKI<br>Karol<br>Tadeusz | TRZASKOWSKI<br>Rafał<br>Kazimierz |
| Number of votes                                     | 10 440 648                   | 10 018 263                        | 10 386 173                   | 9 853 459                         |
| Percentage of votes                                 | 51,03%                       | 48,97%                            | 50,89%                       | 49,11%                            |
| Total number of valid votes cast for all candidates | 20 458 911                   |                                   | 20 239 632                   |                                   |

Source: own processing based on Páństwowa Komisja Wyborcza [9].

### Conclusion

Presidential elections in Poland since 1990 have been pivotal for the country's democratic system, characterized by high voter turnout and support from major political parties. In 2020 and 2025, these elections were influenced by the COVID-19 pandemic and ongoing political tensions. In 2020, the PiS-backed candidate, Duda, narrowly secured victory with over 51%, while in 2025, PiS-supported Karol Nawrocki won by a slim margin of 50.9%. Both elections highlighted persistent polarization and societal division, with issues related to the rule of law and democracy remaining unresolved and contributing to rising social tensions.

### References

- Adamik-Szysiak M. Pandemia COVID-19 w strategiach komunikowania w mediach społecznościowych głównych kandydatów w wyborach prezydenckich w Polsce w 2020 roku. *Media Biznes Kultura*. 2021. Vol. 2 (11).
- BBC. Poland's Duda narrowly beats Trzaskowski in presidential vote. 2020. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-53385021>
- Derek E. Poland: Background and U.S. Relations. *Congressional Research Service*. 2025. Vol. 6.
- Głajcar R. Dwadzieścia pięć lat powszechnych wyborów prezydenckich w Polsce. *Potrzeba rewizji?* 2016. Vol. 42. P. 37
- ONET wiadomości. Kto może kandydować na prezydenta? 2025. URL: <https://wiadomosci.onet.pl/wybory/wybory-prezydenckie/wybory-prezydenckie-2025-kto-moze-kandydowac-jak-zostac-kandydatem/tk7k2h6>
- Páństwowa Komisja Wyborcza. URL: <https://prezydent2025.pkw.gov.pl/prezydent2025/>
- Páństwowa Komisja Wyborcza. URL: [https://prezydent20200628.pkw.gov.pl/prezydent20200628/pl/dane\\_w\\_arkuszach](https://prezydent20200628.pkw.gov.pl/prezydent20200628/pl/dane_w_arkuszach)
- Páństwowa Komisja Wyborcza. URL: <https://prezydent2025.pkw.gov.pl/prezydent2025/pl/wynik/pl>
- Páństwowa Komisja Wyborcza. URL: <https://wybory.gov.pl/index/index.html?language=pl&tab=wybory&accessibility=off>
- Ukrinform. Presidential Elections in Poland: 13 on Paper, two in mind. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3993837-prezidentski-vibori-u-polsi-13-na-paperi-dvoe-v-golovi.html>



11. Vashchanka V. Political manoeuvres and legal conundrums amid the COVID-19 pandemic: the 2020 presidential election in Poland. International IDEA, Strömsborg, 2020. URL: <https://www.idea.int/sites/default/files/political-manoevres-and-legal-conundrums-2020-presidential-election-poland.pdf>

12. Wszystko Co Najważniejsze. URL: <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/pepites/kiedy-odbeda-sie-wybory-prezydenckie/>

## INTERNATIONAL HUMANITARIAN LAW AND CIVIL PROTECTION IN ARMED CONFLICTS. THE CASE OF UKRAINE

**Chimerciuc Nicolae**

reserve colonel, PhD in military sciences,

«Alexandru cel Bun» Military Academy of the Armed Forces

Republic of Moldova

### **Summary:**

*This article is dedicated to international humanitarian law as a branch of public international law, as well as to civil protection in the context of armed conflicts, particularly the one in Ukraine. Public international law in war, also known as international humanitarian law or the law of armed conflict, regulates the means and methods of warfare in order to limit the effects of armed conflicts. It aims to protect persons not participating in the fighting (such as civilians and prisoners of war) and to establish the rights and obligations of belligerents. International humanitarian law applies to both international and internal armed conflicts, but in a different form. The rules of international humanitarian law, however imperfect, provide important protection for both armed forces and the civilian population. They facilitate the resolution of difficult, complex or unclear situations that may arise in the event of armed conflict. A large part of these difficult situations, in particular the liquidation of their consequences, is carried out through Civil Protection. According to the Belgian Presidency Report on Civil Protection of 20.06.2024, in the war in Ukraine, the EU is coordinating the largest operation of the EU Civil Protection Mechanism to date. [9].*

**Keywords:** *public international law, international humanitarian law, armed conflict, armed forces, civilian population, civil protection.*

### **Introduction**

In the context of armed conflicts in recent years, the UN High Commissioner for Human Rights, Michelle Bachelet, described the war in Ukraine as a “horror story of violations of the rights of civilians,” in which respect for international law has been “totally ignored.” Other clear violations documented by the UN mission include sexual violence, indiscriminate bombing of civilian areas and infrastructure, abusive detention, ill-treatment, torture, and even execution of civilian and military prisoners of war by all parties involved in the conflict in Ukraine. (April 22, 2022, Radio Free Europe).

“In the event of an armed conflict not of an international character and occurring in the territory of one of the High Contracting Parties, each of the Parties to the conflict shall apply at least the following provisions:

1. Persons taking no direct part in the hostilities, including members of armed forces who have laid down their arms and persons placed at risk by sickness, wounds, detention or any other cause, shall in all circumstances be treated humanely, without any distinction of a discriminatory nature such as race, colour, religion or belief, sex, birth or property, or any other similar criterion.”[2]

Public international law in war, also known as international humanitarian law or the law of armed conflict, regulates the means and methods of warfare in order to limit the effects of armed

conflict. It aims to protect persons not taking part in the fighting (such as civilians and prisoners of war) and to establish the rights and obligations of belligerents. International humanitarian law applies to both international and internal armed conflicts, but in a different form.

It is important to know public international law in order to better understand - international humanitarian law.

Public international law is that branch of law, that set of principles and legal norms, written or unwritten, created by states, but also by other subjects of international law, based on their agreement of will, for the purpose of regulating international relations.

The following branches of public international law have been identified:

- law of treaties;
- diplomatic law;
- consular law;
- law of the sea;
- international fluvial law;
- international space law;
- law of international organizations;
- international human rights law;
- ***international humanitarian law***;
- international criminal law.

### **International Humanitarian Law**

In the following, we will refer to **international humanitarian law**. The rules and principles of international humanitarian law are important components of the legal basis for the international engagement of villages, of the system of organization and functioning of the military system. Their knowledge and application are fundamental obligations of the leadership and execution systems of each combatant. In essence, the norms of humanitarian law require maintaining the balance between the principle of humanity and that of military necessity.

In other words, compliance with the norms of international humanitarian law, on the one hand, must ensure reliable protection for persons involved in the conflict, and on the other hand, it must allow the conduct of military operations, while limiting the destructive effects of war. Each combatant is obliged to fulfill the mission with the lawful use of forces, methods and means of combat.

Referring to the protection of combatants engaged in an armed conflict from the point of view of the norms of international humanitarian law, protection should not be understood in the sense that they will not be attacked. It should be understood that protection refers to the fact that actions against them must be in accordance with the laws and customs of war, and those who do not respect them can be accused of war crimes. In addition to this category, international humanitarian law protects: the wounded, the sick and the shipwrecked, medical and religious personnel, prisoners of war, war correspondents, negotiators, security and civil protection personnel, refugees and the civilian population in the conflict zone. Within the civilian population, women and children benefit from special protection.

International humanitarian law also includes those rules which, in times of armed conflict, are intended to protect persons who do not or no longer take part in hostilities and to limit the means and methods of warfare used.

More precisely, what the International Committee of the Red Cross (ICRC) understands by international humanitarian law applicable in armed conflicts is the set of international rules, stemming from treaties or custom, which are specifically intended to resolve humanitarian problems resulting directly from an armed conflict, whether international or non-international; for humanitarian reasons, these rules restrict the right of the parties to the conflict to use means and methods of warfare of their own free choice and protect persons and property affected or likely to be affected by the conflict.

With the diversification of the means of conducting hostilities on land, at sea and in the air, specific norms have been developed for each of these areas, as well as rules for the protection of victims of armed conflicts.

The rules of international humanitarian law, however imperfect they may be, provide important protection for both armed forces and the civilian population. They facilitate the resolution of difficult, complex or unclear situations that may arise in the event of armed conflict. A large part of these difficult situations, in particular the liquidation of their consequences, is carried out through Civil Protection.

### **Civil Protection**

In Chapter 6 of the Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts, entitled “Civil Protection”, in Art. 61,

a) the expression civil protection means the performance of all or several of the humanitarian tasks mentioned below, intended to protect the civilian population against the dangers of hostilities or disasters and to help it overcome their immediate effects, ensuring the conditions necessary for its survival.

These tasks are the following:

- I) alert service;
- II) evacuation;
- III) provision and organization of shelters;
- IV) application of camouflage measures;
- V) rescue;
- VI) health services, including first aid and religious assistance;
- VII) fire-fighting;
- VIII) identification and signaling of dangerous areas;
- IX) decontamination and other similar protective measures;
- X) emergency shelter and supplies;
- XI) emergency aid for the restoration and maintenance of order in stricken areas;
- XII) emergency restoration of essential public utility services;
- XIII) emergency funeral services;
- XIV) assistance in protecting essential assets for survival;
- XV) complementary activities necessary to fulfill any of the tasks mentioned above, including planning and organization, but not limited to them.

For example, the Civil Protection of the Republic of Moldova represents a system of measures and actions, undertaken on a state-wide scale in peacetime and wartime, in order to ensure the protection of the population, property in the event of natural and ecological disasters, damage and catastrophes, plant and animal epidemics, fires, as well as in the case of the application of modern means of destruction (hereinafter referred to as in the event of exceptional situations). [3, art.1].

We are currently witnessing a war that has been going on for three years and eight months, we are referring to the war in Ukraine, and there is no imminent end in sight, with both sides suffering major human and material losses, with no victory for one of the belligerents foreseen.

### **The situation in Ukraine**

First of all, we propose to analyze the economic dimension, which has suffered enormously as a result of military actions carried out on the territory of Ukraine. Thus, since the start of hostilities, in February 2023, the total value of damage caused to Ukraine’s infrastructure was 143.8 billion USD. According to statistics, losses in areas such as infrastructure, education, energy, transport, trade and healthcare continue to grow.

The continuation of the war throughout 2022 and early 2023 led to an increase in the volume of damage caused by missile strikes on the country’s infrastructure, especially in the

energy sector, as well as the bombing of cities in southern and eastern Ukraine. According to the data presented by the Deputy Minister of Community Development, Territories and Infrastructure of Ukraine Oleksandra Azarkhina and the Head of the Agency for Reconstruction and Infrastructure Projects, Mustafa Nayem, the assessment of direct physical damage is an activity of the Good Governance Fund project “Development of the Government’s Capacity to Assess War Losses and Damage and Reconstruction Needs”, which was implemented by the Kyiv School of Economics in cooperation with Abt Britain and with the support of the British government (UK Aid). The assessment was carried out within the framework of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War together with the Ministry of Community Development, Territories and Infrastructure, the Ministry of Health, the Ministry of Reintegration in cooperation with other relevant institutions such as ministries and the National Bank of Ukraine. Since the beginning of the large-scale war, the total amount of damage inflicted on Ukraine in relation to residential and non-residential real estate, other infrastructure has amounted to over 143.8 billion USD. The largest share in the total volume of direct losses falls on residential buildings (37.3%, which amounts to 53.6 billion USD) and infrastructure (25.2%, or 36.2 billion USD).

Cumulative direct losses from the destruction and damage of public sector facilities (social facilities, educational, scientific and health institutions, cultural buildings, sports facilities, administrative buildings, etc.) amount to approximately 13.69 billion USD. In the first weeks of the war, in late February and early March, combat operations were conducted in 10 regions of the country. Since the beginning of March 2023, hostilities have continued in Kharkiv, Lugansk, Donetsk, Kherson and Zaporizhzhia regions. Thus, according to estimates made in 2023, the most affected regions in Ukraine are: Vinnytsia (529 million USD); Volynska (25 million USD); Dnipropetrovsk (2,045 million USD); Donetska (32,217 million USD); Zhytomyrska (750 million USD); Zakarpatska (14 million USD); Zaporizhzhia (10,528 million USD); Ivano-Frankivsk (447 million USD); Kiev (9,099 million USD); Kirovohradska (330 million USD); Lugansk (17,681 million USD); Lvivska (171 million USD); Mykolaivska (\$6,326 million; Odesa (\$555 million); Poltavska (\$263 million); Rivnenska (\$79 million); Sumy (\$2,968 million); Ternopilska (\$53 million); Harkivska (\$31,206 million); Khersonska (\$7,310 million); Hmelnytska (\$48 million); Cherkasska (130 million USD); Chernivtsi (68 million USD); Chernihivska (6,364 million USD); Kiev (1.19 million USD). In the context of the analysis of some war conditions, we can mention that the most affected cities in Ukraine are: Maryinka, Mariupol, Irpin, Kharkov, Chernihiv, Severodonetsk, Lysychansk, Vugledar, Sumy, Rubizhne, Izyum, Mykolaiv, Bakhmut, Volnovakha. A final assessment of the value of the damage and destruction brought to Ukraine by the Russian invasion will be possible only after the end of hostilities on the territory of Ukraine [7].

Analyzing the impact of the war on the economic sector, we can see that it affected the financial dimension of the country, in particular, it affected the Ukrainian banking system. Clients’ businesses were also affected. Direct losses of the financial sector, including from real estate damage, amounted to 44 million USD. Initially, banks were forced to reduce branch operations in the occupied territories, where there were threats to staff safety. According to the Financial Stability Report, at the beginning of March 2022, only 21% of departments were operating in/or near the occupied territories. combat zones. In the context of the actions in the occupied areas of Ukraine, the property of banks was also affected. According to the results of bank surveys conducted by the NBU, as of December 2022, the residual value of bank property, which was lost, destroyed or lost control, amounted to 26 million USD. [Ibidem]. According to preliminary data from the regional military administrations, as of February 24, 2023, the total number of destroyed or damaged objects of the housing stock was about 153,860 buildings, of which 136,000 are private (individual) houses; 17.5 thousand - multi-apartment buildings; 0.3 thousand - dormitories. The total area of damaged or destroyed objects is 83.1 million square meters, which is 8.2% of the total area of the housing stock of Ukraine.

Also, 1.3 million households were destroyed (or approximately 3.2 million citizens were left homeless). According to preliminary estimates, the value of direct losses for the housing stock is 53.6 billion USD. Significant damage was also recorded in agriculture, ecology, infrastructure, the energy sector, land resources, the education system and social protection. [8].

According to the Belgian Presidency Report on Civil Protection of 20.06.2024 (<https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/civil-protection>), in the war in Ukraine, the EU is coordinating the largest operation of the EU Civil Protection Mechanism to date. [9].

All EU countries, as well as Iceland, the Republic of Moldova, North Macedonia, Norway, Serbia and Turkey are providing material assistance to Ukraine, including:

- medical supplies;
- power generators;
- shelter items and protective clothing;
- firefighting equipment;
- food and water pumps.

The EU has set up logistics centres in Poland, Romania and Slovakia to channel supplies to Ukraine more efficiently. Given Ukraine's huge need for medical supplies, the EU has mobilised its strategic reserve rescEU.

The EU is also coordinating medical evacuations of Ukrainian patients in urgent need of treatment and has opened a dedicated medical centre in Rzeszów (Poland).

Civil protection encompasses both preventive measures aimed at reducing the impact of future emergencies or disasters, and assistance to populations affected by natural or man-made disasters.

Depending on the nature of the disaster, this assistance can take different forms, such as:

- search and rescue operations;
- fighting forest and urban fires;
- deployment of medical personnel;
- medical equipment and medicines;
- water purification;
- temporary emergency shelters;
- safe repatriation of EU citizens.

Countries affected by major disasters are often overwhelmed and their response capacity is limited. A coordinated response at EU level is therefore vital to:

- ensure that aid is delivered where it is needed;
- avoid duplication of humanitarian aid efforts.

How does the EU Civil Protection Mechanism work?

The EU Civil Protection Mechanism coordinates the response to natural and man-made disasters, including exceptional situations of conflict, at EU level. Its objectives are:

- to promote cooperation between national civil protection authorities;
- to increase awareness and preparedness of the population in relation to disasters;
- to enable coordinated, effective and rapid assistance to the affected population.

In addition to the 27 EU countries, the EU Civil Protection Mechanism also includes certain non-EU countries, such as: Albania, Bosnia and Herzegovina, Iceland, the Republic of Moldova, Montenegro, North Macedonia, Norway, Serbia, Turkey and Ukraine.

The EU Civil Protection Mechanism includes a European Civil Protection Pool. This consists of a pool of resources voluntarily pooled, which are pre-committed by Member States for immediate deployment inside or outside the EU.

The EU Civil Protection Mechanism also contributes to the coordination of disaster preparedness and prevention activities carried out by national authorities and the exchange of best practices.

To ensure a better response to future challenges, in May 2021 the Council adopted a new regulation to strengthen the Mechanism. The new rules provide the EU with additional capacities to respond to new risks inside and outside the EU and to boost the rescEU reserve.

## Conclusions

International humanitarian law applies to any situation in which armed forces are involved: international armed conflicts, non-international armed conflicts and international operations.

The rules of international humanitarian law, however imperfect they may be, provide important protection for both armed forces and the civilian population.

Civil protection, through its system of measures and actions, plays a decisive role in eliminating the consequences of Exceptional Situations, including those of a conflict nature.

In the war in Ukraine, the European Union, through the Civil Protection Mechanism, is coordinating the largest EU civil protection operation to date, because the losses in this war are immense, for one year of war alone they were estimated at over 411 billion dollars. So far, all 27 EU countries, together with six participating states (Norway, Turkey, North Macedonia, Iceland, Serbia and the Republic of Moldova), have provided in-kind assistance, namely:

- over **156,000 tonnes** of material assistance sent to Ukraine;
- over **4,600 patients** transferred to hospitals in Europe;
- over **9,300 power generators** and over **6,900 transformers** sent to Ukraine.

All EU countries, as well as Iceland, North Macedonia, Norway, Serbia and Turkey, are providing material assistance to Ukraine, ranging from **medical supplies and shelter items to vehicles** and energy equipment. Logistics hubs have been set up in Poland, Romania and Slovakia to channel the items to Ukraine more efficiently. But the biggest loss in this armed conflict is the citizens, especially children, who represent the future of any state, therefore all potential conflicts must be resolved, improved at the negotiating table, but eliminating the consequences of the war in Ukraine will require a lot of resources and time, as well as the consolidation of all forces.

## Bibliography

1. Additional Protocol to the Geneva Conventions of August 12, 1949 regarding the protection of victims of international armed conflicts;
2. The Geneva Convention for the Amelioration of the Fate of the Wounded and Sick in the Armed Forces in Campaign, of August 12, 1949, art.3;
3. Law of the Republic of Moldova No. 271 of 09-11-1994 On Civil Protection;
4. Звіт про прамя здорові infrastructures „op. what»;
5. Звіт про прамя здорові infrastructures „op. what.» p. 46.;
6. Belgian Presidency Report on Civil Protection of 20.06.2024 (<https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/civil-protection>).

## AUSTRALIA'S REGIONAL ECONOMIC INTEGRATION

### Martin Grešš

prof. Ing., PhD., Head of Department  
Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

### Iryna Taliian

Ing., doctoral student  
Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

**Abstract:** The world economy is a dynamic system undergoing continuous transformation. A central aspect of this evolution is the process of internationalization, which reflects the deepening economic ties between states and regions. These connections have moved beyond simple trade exchanges towards increasingly integrated structures, encompassing complex value chains and the intensified flow of information. Economic integration has thus emerged as both a

strategic response to economic risks and a source of opportunities derived from mutual exchange. This research paper applies a linear model in order to examine the dependence between the number of concluded trade agreements and the volume of exports. The results of are statistically significant and confirm the strong correlation between the indicators. The linear model shows not only numerical dependence, but also that trade agreements act as a catalyst for integration, thereby strengthening trust and cooperation among partner economies.

**Keywords:** integration, economy, regional cooperation

**JEL:** F15

## **Introduction**

Today, economic integration is at a central point of discussion, during which countries seek to strengthen their influence within the international system. Integration serves not only as a mechanism for promoting stability, sustainable economic growth, and enhanced trade cooperation, but also as a strategic response to contemporary challenges. In an environment of geopolitical instability, trade wars and environmental challenges, countries increasingly form economic unions to jointly solve problems and strengthen competitiveness. Economic integration thus extends beyond the facilitation of bilateral trade flows, as it operates as a geopolitical instrument that enables states to adapt to shifting global conditions while safeguarding their national interests.

For Australia, participation in integration frameworks, such as the Regional Comprehensive Economic Partnership (hereinafter referred to as the «RCEP») or the Comprehensive and Progressive Trans-Pacific Partnership (hereinafter referred to as the «CPTPP») serve multiple objectives. These agreements enable Australia to mitigate economic risks, deepen ties with Southeast Asian economies, and engage directly in shaping the rules governing trade, investment protection, and sustainable development. Such involvement not only safeguards national interests but also positions Australia as a constructive actor in promoting regional stability. In the context of intensifying great power competition and mounting global challenges, regional economic integration constitutes a core element of Australia's long-term strategy to secure prosperity, enhance security, and expand its international influence.

The main objective of this research paper is to identify the intensity of Australia's participation in regional integration frameworks and through the application of statistical methods, to assess the impact of such cooperative arrangements on key Australian economic indicators.

## **1 Theories of economic integration**

According to Nicolas Mauer, the term integration originates from Latin, and translated into Slovak, signifies «*unification*» or «*the joining individual parts into a large whole*». He defines economic integration as a process of removing barriers to free trade with the aim of bringing national economies closer together and creating a common market, while preserving state sovereignty. [19]

Canadian economist Jacob Viner laid down the foundations of the theory of economic integration through his work *The Customs Union Issue* (1950). [9] Viner analyzed the economic impacts of creating customs unions and concluded that the success of economic integration depends on specific factors, including the comparative advantages of states or the overall scale of the integration. According to Viner, countries are more likely to participate in an integration process if the results of cooperation bring more economic benefits than losses. The author showed for the first time not only the positive effects, but also described the negative impact of a regional integration agreement. [18, pp.165-171] As Kirillov and Paweta observe, Jacob Viner's work introduced methodological tools, most notably the concepts of trade creation and trade diversion, that make it possible to evaluate the contrasting outcomes of economic integration. Trade creation arises when costly domestic production is supplanted by more affordable imports from member states, thereby enhancing prosperity and promoting a more efficient allocation of production factors. By contrast, trade diversion occurs when imports from lower-cost third countries are displaced by relatively more expensive goods from member states, leading to a potential welfare loss. [9]

One of the key theoretical approaches in the field of economic integration is neo-functionalism, which played a crucial role in explaining the dynamics of regional integration, especially in the early stages of the formation of the European Union. This concept was developed in the 1950s and 1960s by Ernst B. Haas, who concluded that integration in one sector inevitably generates pressure for integration in other areas. He called this mechanism *the spill - over effect*. Haas assumed that sectoral cooperation is not sustainable in isolation because as it does not allow for the full exploitation of the potential benefits which that would arise from more comprehensive and interconnected integration. In practice, this means that integration in an area such as coal mining naturally creates the need for coordination in related sectors such as energy or transport. This process is also supported by the interests of elites and institutions, which tend to push integration into ever deeper forms of economic and later political cooperation. [8]

In his study “The Theory of Economic Integration” (1961), Bélu Balassa elaborates on the definition of economic integration, identifies its individual phases of development and explains its political and economic implications. According to Balassa, economic integration is a set of measures aimed at eliminating discrimination between individual states, mainly quotas, tariffs or currency restrictions. While cooperation is only the harmonization of policies, integration means the elimination of discrimination. The author formulates five stages of integration, defined according to the depth and reduction of discriminatory measures:

- 1) A free trade zone, where quantitative restrictions, including tariffs, are abolished;
- 2) A customs union, which creates a common customs policy towards non-member states;
- 3) A common market, that removes restrictions on the movement of factors;
- 4) Economic union, which includes the coordination of fiscal and monetary policies;
- 5) Full economic integration, which assumes the unification of economic and fiscal policies, where a supranational body would be established, whose decisions are binding on member states. [6, pp.3-5]

According to Balassa, properly designed regional groupings can be compatible with the goals of multilateralism while also bringing greater efficiency, growth, and stability.

**Table 1** Overview of concepts in economic integration

| THEORY                                 | AUTHOR, YEAR        | CLAIM                                                                                                                            | LIMITATIONS                                                                                                                            | ASSUMPTIONS                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Neoclassical theory</b>             | Jacob Viner (1950)  | Countries integrate if static gains outweigh losses.<br><br>Integration leads to two effects: trade creation and trade diversion | Ignores dynamic effects (technological progress, investment, economic growth), does not take into account political and social factors | Perfect competition – markets between countries operate efficiently, without monopolistic structures and barriers that hinder trade. Zero or low costs |
| <b>Theory of stages of integration</b> | Bela Balassa (1961) | Economic integration occurs in several stages, where transnational institutions strengthen cooperation                           | Successful integration requires not only economic alignment but also strong political coordination                                     | Gradual liberalization prevails on the scene, there is harmonization of policies, the existence of supranational institutions                          |



|                         |                                             |                                                                                                                               |                                                                     |                                                                                |
|-------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Neofunctionalism</b> | Ernest B. Haas, Leon Lindberg (50-60 years) | Integration is driven by the spill-over effect – integration in one sector creates pressure for integration in related areas. | Excessive optimism about the necessity of integration (e.g. Brexit) | Economic interconnectedness, a pluralistic society with active interest groups |
|-------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

**Source:** Author's own processing based on data: LEE Sarah (2025): A Quick Smart Guide on Balassa 's Trade Stages; MARINOV, Eduard (2014): Economic Integration Theories and the Developing Countries; HOSNY, Arm Sadek (2013): Theories of Economic Integration: A Survey of the Economic and Political Literature; Module 4 (2025): Neofunctionalism.

## 2 Methodology

The aim of the study is to identify the extent and nature of Australian involvement in regional economic integration groupings, as well as to determine its position within these structures.

To achieve this goal, a methodological framework based on a combination of retrospective analysis, systematic collection and processing of empirical data, as well as qualitative analysis of selected studies will be applied. The research part of the work is based on the Australian Parliament database and statements of relevant financial institutions, which provide analytical outputs.

The methodology involves the application of a simple linear model that allows us to quantify the relationship between a dependent and an independent variable that would express the level of cooperation between Australia and other countries. This model serves to identify the intensity of mutual trade, while providing a statistical framework for interpreting qualitative findings. The linear model consists of 37 observations from 1987 to 2023. Data on the number of agreements signed by Australia during individual years are used from the Australian Parliament, and data on the volume of exports from the MacroTrends statistical database.

## 3 Historical background

Australia's economic integration is the outcome of a long-term evolution shaped by shifting geopolitical, economic and social conditions from the colonial period to the present. The process accelerated significantly in the mid-1980s, marking a period of profound economic reform. As highlighted in the study International Integration of the Australian Economy (1994), Australia transitioned from a protectionist-oriented model to a liberal, open economy increasingly embedded within the global system. This transformation not only reflected broader structural changes within the domestic economy but also laid the foundation for Australia's deeper participation in regional and international economic integration. [7]

One of the important milestones in building economic and political relations and strengthening economic integration was the abolition of the «White Australian Policy», which was a fundamental prerequisite for Australia's full-fledged economic integration into the Asia-Pacific region. The abolition of the immigration policy improved relations with Asian neighbors and enabled trade agreements. According to James Jupp in his book «From White Australia to Woomera: The Story of Australian Immigration» (2002), the abolition of the racial immigration policy was essential for the normalization of Australia's relations with Asia. Jupp observes that Australia was compelled to shift its political discourse away from its traditional European orientation towards the Pacific in order to foster diplomatic and economic relations within the region and to consolidate its position as a regional power. This change was part of a wider shift from the «White Australia Policy» towards a multicultural society that would reflect new geopolitical and economic realities. [13, pp.5-10]

Economic challenges, including rising inflation, stagnant productivity, and a deteriorating trade balance in the early 1980s, revealed the necessity of structural reforms. According to Forsyth, Australia had become less competitive on the world stage. Internal changes were associated with the arrival of the Bob Hawke government in 1983, which marked the beginning of extensive economic changes and the country's orientation towards integration processes. As part of liberalization and deregulation measures, most customs barriers were removed, state-owned enterprises were privatized, exchange controls were abolished, and the Australian dollar was floated in 1983. Industry, which had previously been dependent on protection, had to undergo structural transformation, which promoted competitiveness and integration into global value chains. [10] This reforms positioned Australia among as a liberal, market-oriented economies with a high degree of integration into international trade and investment flows.

Australia today represents a fully integrated economy, both within both the Asia-Pacific region and in the broader global economic system. Its economic diplomacy strategy emphasizes diversification of trading partners, strengthening regional ties and adapting to changing global economic conditions, including digitalization and the transition to a low-carbon economy. As the Reserve Bank of Australia has stated: *“It is fair to say that today our links with the rest of the world are stronger and more widespread than at any time in at least the last century.”* [23]

#### 4 Results of work

Australia is considered a regional economic power and is actively involved in regional economic cooperation in Asia-Pacific region. Australia has strong economic ties with major Asian economies such as China, Japan, South Korea, and India, as proved by its participation in various regional structures:

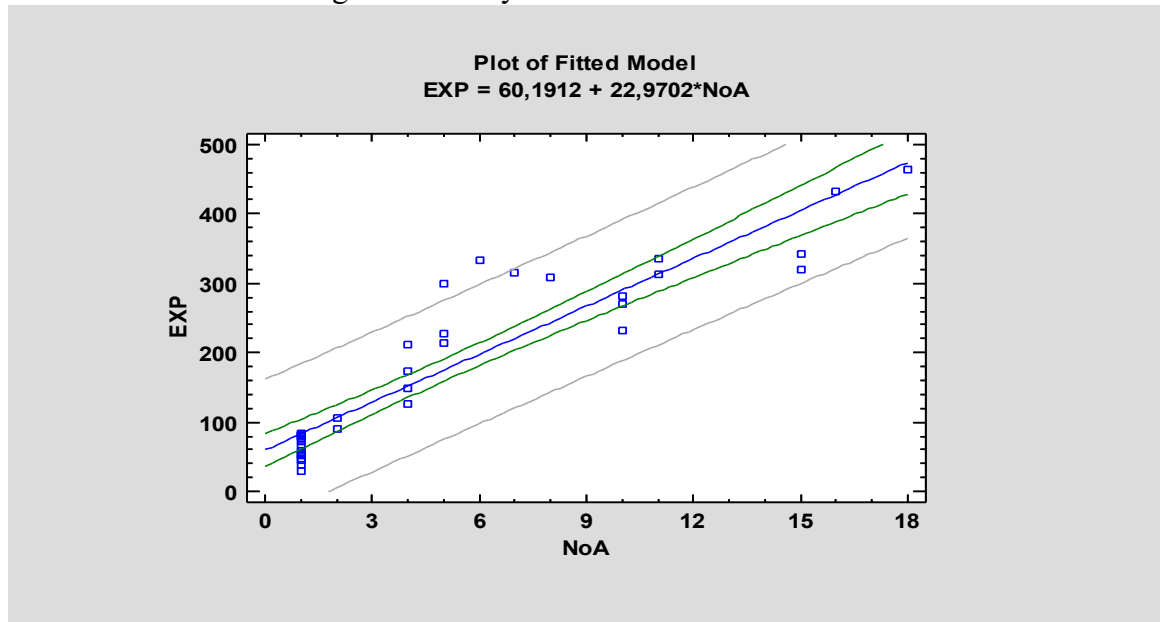
**Table 2** Australia's participation in regional structures

| ORGANIZATION                                            | FORUM/SUMMIT                                                                                             | AGREEMENTS                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASEAN-</b><br>Association of Southeast Asian Nations | <b>G20 –</b><br>Group of Twenty for international economic cooperation and decision-making               | <b>CPTPP –</b><br>(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership) – trade agreement |
| <b>PACIFIC ALLIANCE –</b><br>(OBSERVER)                 | <b>ASEAN +3 –</b><br>Coordinator of cooperation between ASEAN and China, Japan and the Republic of Korea | <b>RCEP –</b><br>(Regional Comprehensive Economic Partnership) – trade agreement                            |
|                                                         | <b>APEC-</b><br>Asia-Pacific Economic Cooperation Forum                                                  | <b>AANZFTA –</b><br>(ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Agreement) – trade agreement                    |
|                                                         | <b>EAS –</b><br>East Asia Summit for Strategic Dialogue and Cooperation in Addressing Key Challenges     | <b>PACER PLUS –</b><br>(Pacific Agreement on Closer Economic Relations Plus) – trade agreement              |
|                                                         | <b>IORA –</b> Indian Ocean Rim Association                                                               |                                                                                                             |
|                                                         | <b>PIF –</b> Pacific Islands Forum                                                                       |                                                                                                             |

**Source:** Author's own processing based on Australian data Government . Department of Foreign Affairs and Trade. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.dfat.gov.au/about-us/publications/trade-investment/trade-at-a-glance/trade-at-a-glance-2015/Pages/australias-participation-in-regional-economic-architecture>

According to the Australian Parliament, Australia has established an extensive network of 18 free trade agreements (hereinafter referred to as «FTAs») covering 30 partner economies. These FTAs provide Australian businesses with enhanced market access, particularly by reducing tariff barriers, thereby facilitating greater export opportunities and strengthening Australia’s integration into global trade networks. [22]

**Chart 1** Linear regression analysis



**Source:** Author’s own processing based on Australian Government. Department of Foreign Affairs and Trade. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.dfat.gov.au/trade/agreements/in-force>

MacroTrends. Australia Exports . [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/aus/australia/exports>

#### Coefficients

| <i>Parameters</i> | <i>Least Squares Estimate</i> | <i>Standard Error</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P-Value</i> |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------|
| <b>Intercept</b>  | 60.1912                       | 11.4072               | 5.27659            | 0.0000         |
| <b>Slope</b>      | 22.9702                       | 1.5986                | 14,369             | 0.0000         |

#### Analysis of Variance

| <i>Source</i>        | <i>Sum of Squares</i> | <i>Df</i> | <i>Mean Square</i> | <i>F-Ratio</i> | <i>P-Value</i> |
|----------------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------------|----------------|
| <b>Model</b>         | 490040,               | 1         | 490040,            | 206.47         | 0.0000         |
| <b>Residual</b>      | 83071.0               | 35        | 2373.46            |                |                |
| <b>Total (Corr.)</b> | 573111,               | 36        |                    |                |                |

Correlation Coefficient = 0.92469

R-squared = 85.5053%

#### The StatAdvisor

The empirical analysis estimates a linear model to capture the relationship between the volume of exports (hereinafter as the “EXP”) and the number of trade agreements (hereinafter as the “NoA”). The equation of the fitted model is

$$\text{EXP} = 60.1912 + 22.9702 \cdot \text{NoA}$$

The results of the regression analysis indicate the existence of a strong linear relationship between the variables EXP and NoA, which means that with an increasing value of the variable NoA, there is a systematic increase in the value of EXP by approximately 23 units for each unit increase in NoA.

Intercept and Slope variables p-value = 0.0 which means that the coefficients are statistically significant and the model reflects the dependence of the variables. The quality of the model is supported by the high value of the coefficient of determination ( $R^2 = 85.5\%$ ), which indicates that more than 85% of the variability of the EXP variable can be explained by the variability of the NoA variable. The correlation coefficient ( $R = 0.9247$ ) also indicates a very strong positive linear relationship between the analyzed variables.

The statistical significance of the model was confirmed by the test results. The P-values for both estimated coefficients are less than 0.001, indicating their high statistical significance. Analysis of variance (hereafter as the «ANOVA») shows that the entire model is highly significant ( $F = 206.47$ ;  $p < 0.001$ ).

#### *4.1. Is australia an active participant in regional groupings?*

Australia's role in regional economic structures in Asia-Pacific region is strategic and active. It position itself as a stable and reliable partner, participating in shaping the rules of international trade, strengthening economic integration and supporting sustainable growth. As stated by the Australian Government, specific measures and programs underpin this reputation, reinforcing Australia's image as an engaged actor on the international stage. Bas The Government has actively supported economic cooperation with East Asian countries through funding initiatives focused on economic development, as well as through research and policy analysis within the framework of APEC. More recently, Lewis Jackson and Renju Jose report that in March 2024 an investment fund (SEAIFF) was established to support clean energy and infrastructure in Southeast Asia, complemented by an additional \$140 million allocated to the Partners for Infrastructure program. [12]

In addition, the Australian Government claims that the Australian Government has created a \$2 billion investment finance framework for Southeast Asia, which will be managed by Export Finance. Australia . The framework will provide loans, guarantees, equity and insurance for projects that would support Australian trade and investment in Southeast Asia, with particular emphasis on clean energy and infrastructure development. These are specialized Australian teams, which have been deployed in Asian metropolises, such as Jakarta, Singapore or Ho Chi Minh City, which also aim to support the transfer of know-how and identify new investment opportunities. [3]

The Southeast Asia Economic Strategy includes a trade and investment campaign to promote opportunities in Southeast Asian markets for Australian businesses and consumers. A total of \$19.2 million will be allocated over four years to support two-way trade and support Australian exporters to enter, compete and grow in Asian markets. [1]

In addition, the Australian Government has invested approximately AUD 6 billion in programs that support young professionals' internships and temporary professional exchanges between Australia and Southeast Asian countries. Such initiatives include the Australia Awards Fellowships and Australia Awards Scholarships, which enable professionals and students from the Indo-Pacific region to gain experience, develop skills and build professional networks through short-term internships, exchanges and study in Australia. These programs are part of Australia's long-term commitment to supporting the development of partners in the region and strengthening economic and professional ties between Australia and Southeast Asia. [2]

#### 4.2. Is australia a reliable participant in regional groupings?

In international relations, a country's reliability is often assessed by whether it keeps its promises and obligations arising from international agreements. Australia is considered a consistent and reliable partner in this regard. Its active participation in global forums such as the UN, the G20, and its commitments to combat climate change, security and development assistance confirm its commitment and consistency in fulfilling international obligations. This reliability is further reinforced by the Climate Change Act 2022, the first legislation in Australia's history to legally enshrine the target of reducing emissions by 43 percent by 2030 and achieving carbon neutrality by 2050. Despite the fact that Australia shows a gradual decline in emissions, it is still among the significant producers of carbon emissions due to the large share of coal and natural gas in the energy mix. Therefore, the government has approved emission limits for large industrial sources, which should help reduce emissions of CO<sub>2</sub> and other greenhouse gases by at least 5% per year. [24]

The Pacific Step-up program, launched in 2017, demonstrates Australia's purposeful and long-term engagement with its regional partners, highlighting both the planning of initiatives and their sustained financing. This initiative underscores Australia's reliability and systematic approach to regional cooperation. As part of this initiative, Australia has increased development assistance to Pacific countries, with investments reaching AUD 1.44 billion. The focus has been on essential infrastructure and social services, particularly the construction and modernization of hospitals and schools in countries such as Vanuatu and the Solomon Islands. Approximately 200 new water systems have been built in Papua New Guinea, improving the availability of clean water for local communities. [15]

The Australia-Papua New Guinea Bilateral Security Framework reflects Australia's commitment to promoting peace and stability in the region, underlining its aim to act as a stable and reliable security partner in the Indo-Pacific.[4] The agreement binds the parties to promote a partnership of equals, mutual respect and support for each other's sovereignty and territorial integrity. The agreement also provides for Australia's financial assistance (AUD 130 million) for police training and the construction of 20 new police stations, in line with this framework of support, which extends cooperation to forensic services, the judiciary and other security initiatives.[21]

The following table summarize the output presented so far in the form of Australia's measures, which confirm its position as an active and reliable partner:

**Table 3** Australia's measures and their benefits

| AREA                  | INITIATIVES                                                          | CONSEQUENCE                                                                                                       |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INFRASTRUCTURE</b> | Investment Fund (SEAIFF)                                             | Increasing mobility, ensuring access to strategic resources, inclusion towards investors and greater urbanization |
| <b>EDUCATION</b>      | Australia Awards<br>Fellowships,<br>Australia Awards<br>Scholarships | Building partnerships, strengthening the exchange of skills and know-how, reducing unemployment                   |
| <b>CLIMATE</b>        | Climate Change Act 2022                                              | Legal anchoring of the climate commitment                                                                         |
| <b>SAFETY</b>         | Bilateral Security Framework between Australia and Papua New Guinea  | Australia as a guarantor of security in the region, strengthening its prestige on the international stage         |
| <b>DEVELOPMENTAL</b>  | Pacific Step-up                                                      | Improving health and supporting economic growth                                                                   |

**Source:** Author's own processing

## Conclusion

Australia's economic integration reflects a strategically managed and sustainable long-term process, demonstrating the country's capacity to adapt to global challenges while effectively leveraging the benefits of regional economic interconnectedness.

From a theoretical standpoint, Australia's integration trajectory aligns with the principles of neo-functionalism and Balassa's stages of integration, emphasizing the gradual deepening of economic ties, which gradually extended into other areas of politics and society. Australia is not only a part of free trade agreements and customs unions, but also an active initiator of economic and investment projects supporting sustainability, security and education in the region.

Based on quantitative data and regression analysis findings show that Australia is actively engaged in regional economic integration, mainly through the RCEP or the ASEAN grouping. The aim of these activities is to strengthen trade, investment and economic growth in the Asia-Pacific region. Linear regression analysis confirmed and demonstrated that the number of trade agreements in force increases the volume of Australia's exports. The interdependence between the variables is positive and the coefficients are statistically significant.

Australia is seen as a predictable, reliable and proactive partner. Adherence to international commitments, legislative climate policy and a strong presence in bilateral and multilateral security frameworks enhance its prestige and ability to shape the rules of the international economic order.

## References

1. ALBANESE, Anthony - FARRELL, Senator Don (2023): Invested in Southeast Asia. In: Ministers, Treasury portfolio. [online]. [cit. 2025-05-07]. Available online: [https://ministers.treasury.gov.au/ministers/jim-chalmers-2022/media-releases/invested-southeast-asia?utm\\_source](https://ministers.treasury.gov.au/ministers/jim-chalmers-2022/media-releases/invested-southeast-asia?utm_source)
2. Australian Government (2024): Australia Awards Scholarships: Applications now open for 2025 intake. In: Australian Government, Study Australia. [online]. [cit. 2025-05-07]. Available online: <https://www.studyaustralia.gov.au/th/tools-and-resources/news/australia-awards-scholarships-applications-2025>
3. Australian Government. Australian Trade and Investment Commission (2025): Celebrating 50 years of partnership at the ASEAN-Australia Special Summit. In: Australian Government. Australian Trade and Investment Commission. [online]. [cit. 2025-05-05]. Available online: [https://www.austrade.gov.au/en/news-and-analysis/news/celebrating-50-years-of-partnership-at-the-asean-australia-special-summit?utm\\_source](https://www.austrade.gov.au/en/news-and-analysis/news/celebrating-50-years-of-partnership-at-the-asean-australia-special-summit?utm_source)
4. Australian Government. Department of Foreign Affairs and Trade (2025): Australia-Papua New Guinea Bilateral Security Agreement. In: Australian Government. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.dfat.gov.au/countries/papua-new-guinea/australia-papua-new-guinea-bilateral-security-agreement>
5. Australian Government. Department of Foreign Affairs and Trade. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.dfat.gov.au/trade/agreements/in-force>
6. BALASSA, Béla (1961): Towards a theory of economic integration. In: Yale University, USA. [online]. [cit. 2025-04-21]. [pp.3-5]. Available online: <https://2024.sci-hub.se/937/c4ded200c460b8621483a62d6c35da77/balassa1961.pdf>
7. Economic Group of Reserve Bank of Australia (1994): International Integration of the Australian Economy. In: Reserve Bank of Australia. ISBN 0-642-21283. [online]. [cit. 2025-04-30]. Available online: <https://www.rba.gov.au/publications/confs/1994/pdf/conf-vol-1994.pdf>
8. European Studies (2025): Neo-functionalism. [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: <https://hum.port.ac.uk/europeanstudieshub/learning/module-4-theorising-the-european-union/federalism-functionalism-and-transactionalism/2-functionalism-neo-functionalism/>
9. FILIP, Daniela (2017): Jacob Viner and Gottfried von Haberler two theories of Custom Union, a precise answer for the European Union. In: *Universitat de Barcelona*. [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: [https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108505/1/TFG-ECO\(EUS\)-FilipDaniela\\_2017.pdf](https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108505/1/TFG-ECO(EUS)-FilipDaniela_2017.pdf)

10. FORSYTH, Peter: microeconomic Policies and Structural Change. [online]. [cit. 2025-04-30]. Available online: <https://www.rba.gov.au/publications/confs/2000/pdf/forsyth.pdf>
11. HOSNY, Arm Sadek (2013): Theories of Economic Integration: A Survey of the Economic and Political Literature. In: International Journal of Economy, Management and Social Sciences, pp. 133-155. ISSN 2306-7276. [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: [https://www.scirp.org/pdf/jss\\_2023033011201950.pdf](https://www.scirp.org/pdf/jss_2023033011201950.pdf)
12. JACKSON, Lewis – JOSE, Renju (2024): Australia to create 1.3 bln. USD. Fund to invest in Southeast Asian projects. In: Reuters. [online]. [cit. 2025-05-05]. Available online: [https://www.reuters.com/world/asia-pacific/australia-create-13-bln-fund-boost-southeast-asia-trade-2024-03-04/?utm\\_source](https://www.reuters.com/world/asia-pacific/australia-create-13-bln-fund-boost-southeast-asia-trade-2024-03-04/?utm_source)
13. JUPP, James (2002): From White Australia to Woomera. The Story of Australian Immigration. In: Cambridge University Press, UK. ISBN 0-521-82424-9. [online]. [cit. 2025-04-30]. [pp.5-10]. Available online: [https://assets.cambridge.org/97805218/24248/frontmatter/9780521824248\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97805218/24248/frontmatter/9780521824248_frontmatter.pdf)
14. KIRILLOV, Yuri – PAWETA, Elena (2014): Modern trends in international economic integration development. In: *Muzeum Historii Polski* . [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: [https://www.researchgate.net/publication/272155293\\_Modern\\_trends\\_in\\_international\\_economic\\_integration\\_development](https://www.researchgate.net/publication/272155293_Modern_trends_in_international_economic_integration_development)
15. KOLLNER, Patrick (2024): Explaining sender–receiver gaps in signalling: Australia’s ‘Pacific Step-up’ and Solomon Islands’ multi-alignment. In: The British Journal of Politics and International Relations. ISSN 1369-1481. [online]. [cit. 2025-05-07]. Available online: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/13691481241254712>
16. LEE Sarah (2025): A Quick Smart Guide on Balassa ‘s Trade Stages. In: Number Analytics. [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: <https://www.numberanalytics.com/blog/balassa-trade-integration-guide>
17. MacroTrends . Australia Exports. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/aus/australia/exports>
18. MARINOV, Eduard (2014): *Economic Integration Theories and the Developing Countries*. In: Economic Research Institute at BAS. [online]. [cit. 2025-04-21]. [pp.165-171]. ISBN 978-960-9416-07-8. Available online: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63310/1/MPRA\\_paper\\_63310.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63310/1/MPRA_paper_63310.pdf)
19. MAUER, Nicolas (2012): Economic integration and theories of economic integration. In: *University for modern Slovakia*. [online]. [cited. 2025-04-21]. Available online: <https://www.upms.sk/prednasky/prepis/1.-prednaska-nicolas-mauer/>
20. Module 4 (2025): Neofunctionalis. [online]. [cit. 2025-04-21]. Available online: <https://hum.port.ac.uk/europeanstudieshub/wp-content/uploads/2013/05/Module-4-extract-5-Neofunctionalism-logic-and-crtique.pdf>
21. Parliament of Australia (2025): Agreement Between the Government of Australia and the Government of Papua New Guinea on a Framework for Closer Security Relations. Chapter 2 - PNG Security Relations. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: [https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Committees/Joint/Treaties/AUSPNGSecurityRelation/Report/Chapter\\_2\\_-\\_PNG\\_Security\\_Relations](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Joint/Treaties/AUSPNGSecurityRelation/Report/Chapter_2_-_PNG_Security_Relations)
22. Parliament of Australia (2025): Chapter 2 – Australia’s Trade and FTA landscape. [online]. [cit. 2025-05-10]. Available online: [https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Committees/Joint/Joint\\_Standing\\_Committee\\_on\\_Trade\\_and\\_Investment\\_Growth/Utilising\\_FTAs/Report/Chapter\\_2\\_-\\_Australias\\_trade\\_and\\_FTA\\_landscape?utm\\_source](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Joint/Joint_Standing_Committee_on_Trade_and_Investment_Growth/Utilising_FTAs/Report/Chapter_2_-_Australias_trade_and_FTA_landscape?utm_source)
23. Reserve Bank of Australia (1994): Bulletin: International Integration of the Australian Economy. In: Reserve Bank of Australia. [online]. [cit. 2025-05-01]. Available online: <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/1994/sep/2.html>

24. TASR (2023): Australian Parliament approves emission limits for large polluters. [online]. [cit. 2025-05-07]. Available online: <https://hn24.hnonline.sk/hn24/96075092-australsky-parlament-schvalil-emisne-limity-pre-velkych-znecistovatelov>

## **EU COHESION POLICY AND ITS IMPORTANCE FOR SLOVAKIA: DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND PERSPECTIVES**

**Tatiana Ďurišová**

Mgr., graduate, Department of Political Science

Alexander Dubček University of Trenčín in Trenčín

### **Introduction**

The European Union's (EU) cohesion policy is one of the most important instruments for achieving economic, social and territorial cohesion between the various regions of the Member States. It aims to reduce disparities in levels of development and ensure that all regions have an equal chance of prosperity. For Slovakia as a Member State since 2004, cohesion policy has been a strategic pillar for financing public investment and modernisation. EU funds have become a key source for the development of transport, infrastructure, education, health, research and employment.

The aim of this article is to analyze the development and principles of cohesion policy, evaluate its implementation in Slovakia, identify the main benefits, challenges and problems, as well as focus on the current programming period 2021 – 2027, including perspectives after 2027. Attention will be paid to specific projects implemented in the regions, as well as to systemic problems and proposals for their solutions.

#### **Historical development and legal basis of EU cohesion policy**

Cohesion policy was not one of the priority areas of the founding states of the EU, but its importance gradually grew due to economic and political challenges. The first major milestone was the Single European Act (1986), which explicitly introduced the concept of economic and social cohesion. The Maastricht Treaty (1993) subsequently elevated this area to one of the EU's main objectives and provided it with a legal basis. Cohesion policy has evolved from an instrument to support less developed countries and regions to a comprehensive strategy aimed at reducing regional disparities and promoting growth. It is financed by the Cohesion Fund and the Structural Funds (e.g. ERDF, ESF), while today it also covers more developed areas and responds to challenges such as digitalisation and climate change. Although the term 'cohesion' was not precisely defined in the past, today it expresses not only a balance between regions, but also a common goal of equal opportunities for all citizens of the Union.

#### **Objectives and tasks of cohesion policy**

Economic, social and territorial cohesion policy is one of the EU's main instruments for mitigating regional disparities and promoting equitable development. Since its formal establishment in 1986, it has become a key pillar of the EU budget, with more than €1 040 billion in investment under the policy by 2020. Its primary objective is to support less developed regions, which also applies to areas with a GDP below 75% of the EU average. The basic instruments of cohesion policy are the European Structural and Investment Funds – ERDF, ESF+, Cohesion Fund, EAFRD and EMFAF – which finance projects in the fields of infrastructure, education, employment and climate action.

An important aspect is the principle of partnership and multi-level governance, which involves actors at all levels. In recent years, the principle of conditionality has also gained in importance – investments are linked to respect for the rule of law and the implementation of reforms. Cohesion policy is facing new challenges such as demographic change, the climate crisis and the digital transformation. An effective future policy requires a territorially sensitive approach,



an emphasis on innovation and the strengthening of institutions in order to remain an instrument of long-term development and solidarity in the EU.

#### Cohesion policy in Slovakia 2004 – 2020

After joining the EU in 2004, Slovakia became a net recipient of funds from the EU budget. In the period 2004-2006, it received around EUR 1.6 billion, mainly aimed at basic infrastructure and the environment.

In the period 2007 – 2013, Slovakia had more than EUR 11 billion at its disposal, with investments directed to the construction of motorways (D1, R1), modernization of railway transport, waste management and employment support.

In the period 2014 – 2020, approximately EUR 15.5 billion was allocated for Slovakia. Projects included, for example: modernization of tram lines in Bratislava and Košice, restoration of cultural monuments (Trenčín Castle, Betliar Manor), construction of bicycle paths, insulation of public buildings, introduction of eGovernment, digitization of education and support for innovation in companies. A substantial part of the funds was also directed to improving the environment, providing drinking water and wastewater treatment (WWTP project in the Novohrad region).

#### Programme Slovakia 2021 – 2027

The new programming period brought simplification – seven operational programmes were merged into one national framework called «Programme Slovakia». The aim is to increase efficiency, eliminate duplication and introduce a uniform system of rules for disbursement. The total allocation for Slovakia amounts to more than EUR 12.8 billion.

Funding is divided according to five cohesion policy objectives: 1. Smarter Europe – support for innovation, research, digitalisation (e.g. Slovakia on mobile, Govnet), 2. Greener Europe – green transport, energy efficiency, biodiversity protection, 3. A more connected Europe – modernisation of transport infrastructure (railways, terminals), 4. A more social Europe – quality education, affordable housing, reducing unemployment, 5. A Europe closer to citizens – supporting cities and municipalities through integrated territorial development.

A special part is the Just Transition Fund (€459 million), which helps regions transitioning from fossil fuels to a low-carbon economy, e.g. Upper Nitra.

#### Projects and impacts in the regions

Cohesion policy has affected all Slovak regions. In eastern Slovakia, new sections of the D1 motorway were built (e.g. Prešov – West), a hospital was reconstructed in Banská Bystrica and an innovation centre was established. A university science park was established in Žilina. In the field of education, schools were modernized, laboratories were equipped and the Internet was secured. Projects such as «Digital School» or «Inclusive Education» have had a direct impact on the quality of teaching. In the regions of southern Slovakia, the restoration of local roads, the construction of public spaces and the establishment of community centers took place. In the field of employment and social affairs, programmes were implemented to reskill, integrate disadvantaged groups and increase the employability of young people.

#### Implementation challenges and system failures

Slovakia faces long-term problems in the implementation of EU funds – especially in the areas of public procurement, slow announcement of calls, administrative burden and lack of coordination. In the 2007-2013 period, around €400 million was not spent, while in the 2014-2020 period the absorption was slow and most of the expenditure was transferred to the catch-up period.

Audit reports of the European Commission and the Supreme Audit Office draw attention to the need to strengthen professional capacities, streamline the management system and digitalise processes (ITMS, data publishing). In response, a reform of the management of the funds was adopted, central management units and regional coordination centres were established.

#### The future of cohesion policy after 2027

After 2027, the reformed EU Cohesion Policy will become one of the most important topics on the European agenda for Slovakia. In the long term, EU funds have been the most important external source of public investment – they finance infrastructure, education, healthcare,

innovation and environmental projects. Their impact on economic development, quality of life and the levelling of regional disparities is crucial, especially in less developed areas. In 2025, the European Commission will present a proposal for a new multiannual financial framework for the period after 2027, which will decide on the overall scope of cohesion policy funding and determine how much money will go to each member state. Slovakia will push for the maintenance of an adequate budget and at the same time rejects the reduction of funds in favor of the integration of new EU members. The Government of the Slovak Republic declares that cohesion policy must remain the main investment strategy of the Union. However, Slovakia's position in European negotiations remains a problem – the country is not perceived as an active and constructive partner, which may reduce its ability to influence the allocation of resources. Experts therefore draw attention to the need for thorough preparation of a scenario in which the volume of EU funds for Slovakia could be significantly lower than in the past.

### **Conclusion**

The European Union's cohesion policy has proved to be one of the most important pillars of European integration and solidarity. For Slovakia, which became a member of the EU in 2004, it is an irreplaceable tool for supporting public investment and leveling regional disparities. From its historical beginnings to the current programming period, its strategic importance for the modernization of infrastructure, education, healthcare, innovation and the environment is confirmed. Nevertheless, Slovakia faces persistent implementation challenges – in particular bureaucracy, poor governance and low absorption capacity.

The future of cohesion policy after 2027 shows that the success of Slovakia will depend not only on the amount of funds allocated, but especially on the ability to manage them effectively, invest them in a targeted manner and actively participate in European negotiations. If Slovakia wants to maintain its position as an important recipient of EU funds, it must strengthen its institutional capacity, professional background and proactively shape the debate on the future direction of this policy. Only in this way will cohesion policy be able to continue to contribute to improving the quality of life of the population and the sustainable development of all regions of the country.

### **List of bibliography**

BACHTLER, J., a kol. 2017. *EU Cohesion Policy. Reassessing performance and direction*. Routledge, Taylor & Francis Group, 2017.

EUROPEAN COMMISSION, 2014. *Cohesion policy and Slovakia*. [online]. 2014. Available online: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sk/information/publications/factsheets/2014/cohesion-policy-and-slovakia](https://ec.europa.eu/regional_policy/sk/information/publications/factsheets/2014/cohesion-policy-and-slovakia)

LIPKOVÁ, L. et al. 2011. *European Union*. 1st ed. Bratislava: Sprint 2011. ISBN: 978-80-89393-33-6

MALATINEC, T. et al. 2017. *European Union Cohesion Policy*. 2017. ISBN: 978-80-99926-04-3

MINISTRY OF INVESTMENTS, REGIONAL DEVELOPMENT AND INFORMATIZATION OF THE SLOVAK REPUBLIC. 2024. *Beneficiary Guide Programme Slovakia 2021–2027*. [online]. Available online: <https://eurofondy.gov.sk/wp-content/uploads/2024/05/Prirucka-pre-prijimatela-MD-SR-SO-PSK-verzia-1.pdf>

## THE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION'S DEFENCE POLICY

**Duris Marian**

Master of Arts in Political Science

Alexander Dubček University of Trenčín

Trenčín, Slovakia

The evolution of the European Union's defence policy constitutes a complex and multidimensional trajectory of political, institutional, and strategic transformation. From the aftermath of the Second World War to the intricate geopolitical dynamics of the twenty-first century, Europe's pursuit of strategic and security autonomy has paralleled the broader project of European integration. What initially emerged as a tentative endeavour to secure lasting peace and prevent the recurrence of conflict has progressively developed into a sophisticated and institutionalised framework seeking to reconcile national sovereignty with collective responsibility. This trajectory, however, has been neither linear nor uniform. It has continually oscillated between aspirational ambition and pragmatic constraint, between reliance on transatlantic partnerships and the aspiration for strategic self-sufficiency, while being persistently shaped by external shocks, internal divergences, and the evolving nature of warfare and security threats [8, p. 9–17].

The initial conceptual foundations of a shared European defence architecture were laid in the early 1950s, coinciding with the nascent phase of European integration. The 1952 proposal for a European Defence Community (EDC) aimed to create a unified European army operating under supranational authority. However, the French National Assembly's rejection of the treaty in 1954 epitomised the enduring political sensitivities surrounding military sovereignty and the prevailing reluctance to delegate defence competencies to a supranational institution. As a result, NATO became the central pillar of Western defence, while Europe confined itself to economic integration under the European Coal and Steel Community and later the European Economic Community. Despite this setback, the notion of a distinct European security identity endured beneath the surface, finding institutional expression in the establishment of the Western European Union (WEU) in 1954. Although the WEU remained largely symbolic in practice, it served as an institutional precursor, offering a framework that would eventually enable the gradual incorporation of defence-related competences into the evolving structures of the European Union [6, p. 421-439].

The post-Cold War era marked a turning point. The dissolution of the bipolar order and the wars in the Balkans exposed Europe's inability to respond effectively to crises on its doorstep. The Maastricht Treaty of 1992 formally established the Common Foreign and Security Policy (CFSP), setting the stage for deeper defence cooperation. However, genuine political momentum emerged only in 1998 with the Franco-British Saint-Malo Declaration, which affirmed that the Union must have the capacity for action, backed by military forces. This landmark declaration effectively reconciled the long-standing divide between France's advocacy for European strategic autonomy and the United Kingdom's traditionally Atlanticist orientation. It thereby laid the political and conceptual groundwork for the establishment of the European Security and Defence Policy (ESDP) at the Cologne European Council in 1999 [9, p. 1075–1092].

Within just a few years, the EU launched its first military and civilian missions - an unprecedented step that gave tangible form to its emerging security identity. The early 2000s saw the institutional consolidation of these ambitions. The European Security Strategy of 2003 set forth the EU's vision of a secure world based on effective multilateralism, preventive engagement, and global partnerships. The establishment of the European Defence Agency (EDA) in 2004 further signaled a commitment to capability development and defence industrial coordination. The Lisbon Treaty of 2009 transformed the ESDP into the Common Security and Defence Policy (CSDP), integrating defence more firmly within the EU's legal order and introducing the possibility of Permanent Structured Cooperation (PESCO). These institutional milestones reflected a gradual

normalization of the idea that Europe could, and should, act as a strategic actor in its own right. By the mid-2010s, the EU had undertaken more than 30 civilian and military missions - from peacekeeping in Bosnia and Herzegovina (EUFOR Althea) to maritime security in the Gulf of Aden (Operation Atalanta) [2, p. 2–10].

Despite notable progress, the European Union's pursuit of a genuinely integrated defence policy continues to face significant obstacles. The central challenge lies in balancing national sovereignty with the demands of collective decision-making. Defence remains one of the most vigorously protected realms of national competence, with Member states preserving divergent strategic cultures, defence-industrial systems, and foreign policy orientations. Eastern European countries - particularly those situated along the Russian border - tend to prioritise NATO's Article 5 commitments as their principal security guarantee, whereas states such as France advocate the development of a more autonomous European strategic pillar. This divergence frequently hampers consensus within the CSDP framework and dilutes the Union's ability to act cohesively. Moreover, decision-making by unanimity in security matters often results in lowest-common-denominator outcomes, which critics argue undermines the EU's credibility as a geopolitical actor [7, p. 22–43].

Institutional fragmentation also characterises the European defence industrial base. The continent's defence sector remains predominantly structured along national lines, resulting in duplication of efforts, inefficiencies, and a lack of economies of scale. Approximately 80% of defence procurement within the European Union continues to be carried out at the national level, with only limited cross-border coordination or integration. To counter this, the EU has established several initiatives: the European Defence Fund (EDF), designed to support joint research and development; and PESCO, which coordinates cooperative capability projects, including next-generation tanks, armoured vehicles, drones, and cyber defence platforms. Yet, critics contend that the scale of these programs remains insufficient compared to U.S. investments, and that without greater political will to pool sovereignty, the EU's ambitions for "strategic autonomy" will remain aspirational [1, p. 13-16].

The strategic context of the 2020s has compelled the European Union to confront its own limitations. Events such as the surprising shifts of Crimea in 2014, the destabilisation of the Middle East and North Africa, and the global proliferation of hybrid warfare have highlighted Europe's exposure to both conventional and asymmetric threats. The start of the conflict in Ukraine in 2022 marked a profound shift in the European security landscape, prompting the EU to adopt unprecedented measures. Notably, for the first time, the Union utilised the European Peace Facility to provide lethal military assistance to a third country. This move showed the symbolic breakthrough in the EU's willingness to use hard power instruments. It demonstrated that the Union could combine its traditional soft power with military support, integrating diplomacy, sanctions, and aid into a security response [3, p. 9–10].

Parallel to external challenges, new domains of defence have emerged. Cybersecurity has become a central pillar of European resilience, prompting the adoption of the EU Cyber Defence Policy in 2022. Similarly, space has been recognized as a strategic frontier, with the Galileo and Copernicus programs gaining security relevance. The Strategic Compass for Security and Defence (2022) articulates an ambitious roadmap: by 2030, the EU allegedly should be able to deploy up to 5,000 troops in rapid response operations, supported by integrated intelligence, cyber, and logistics capabilities. Yet, such goals presuppose both political cohesion and substantial investment. The sustainability of the European defence agenda will depend on whether member states can (or want to) synchronize their national planning cycles, defence budgets, and technological priorities [4, p. 8–9].

The interaction between the European Union and NATO continues to be a defining element of the EU's defence evolution. While some scholars caution that the overlap between the two organisations may generate redundancy and competition for resources, others emphasise their complementary roles. NATO provides the framework for collective defence under U.S. leadership, whereas the EU is able to concentrate on addressing hybrid threats, developing defence

capabilities, and undertaking stabilisation missions in which military and civilian instruments converge. The 2016 EU–NATO Joint Declaration in Warsaw and its 2023 renewal both reaffirmed this complementarity, particularly in areas such as cyber resilience and military mobility. Nevertheless, transatlantic relations remain sensitive. The potential for U.S. strategic retrenchment - whether due to domestic politics or shifts in global priorities - raises the question of whether Europe is prepared to bear a greater share of its own defence burden. This debate, central to the concept of strategic autonomy, lies at the heart of the EU's evolving identity as a geopolitical actor [5, p. 27–55].

Looking forward, the trajectory of the European Union's defence policy will hinge upon reconciling strategic ambition with pragmatic constraints. The development of shared operational capabilities, the harmonisation of defence procurement, and the strengthening of the defence industrial base can have the potential to transform the EU from a primarily normative actor into the different form of power. Achieving such a transformation, however, will require not only institutional innovation but also a broader cultural shift - a redefinition of what security means for Europe in an increasingly multipolar world. The concept of "European sovereignty," as advocated by leaders such as Emmanuel Macron, envisages a Union capable of acting decisively in defence of its interests and so-called European values. Yet, achieving this vision will demand overcoming entrenched national reflexes, ensuring democratic accountability, and reevaluating the transatlantic bond [8, p. 9-17].

In conclusion, the evolution of the European Union's defence policy represents a gradual and often contradictory process of integration, shaped by historical experience, crises, and political perception. From the unfulfilled ambitions of the European Defence Community to the present frameworks of the Common Security and Defence Policy (CSDP), PESCO, and the Strategic Compass, the EU is transforming from a primarily civilian and economic community into the different type of structure. The coming decade will be decisive in determining whether these institutional advances can be converted into tangible strategic effectiveness. If successful, the Union may ultimately reconcile economic influence with other type of capabilities, achieving the long-pursued balance between autonomy and alliance that has underpinned Europe's security objectives for more than 70 years [10, p. 2–8].

### References

- [1] Biscop, S. (2022). Strategic Autonomy – not without Integration. The Foundation for European Progressive Studies. p. 13-16. URL: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2022/01/Strategic-Autonomy-Not-without-integration.pdf>
- [2] European Union External Action. (n.d.). Common Security and Defence Policy (CSDP). Retrieved October 8, 2025, p. 2-10. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/csdp/>
- [3] European Union External Action (2024). A Security and Defence approach fit for the future: European Peace Facility. Retrieved October 8, 2025, p. 9-10. URL: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-peace-facility-epf\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-peace-facility-epf_en)
- [4] European Union External Action (2025). A Strategic Compass for Security and Defence. Retrieved October 8, 2025, p. 8-9. URL: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/strategic-compass-security-and-defence-1\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/strategic-compass-security-and-defence-1_en)
- [5] Filipec, O. (2023). The Cooperation Between EU and NATO in Response to Hybrid Threats: A Retrospective Analysis from the Institutional Perspective. *Slovenská politologická revue*, 23/ no.1, p. 27–55. DOI: <https://doi.org/10.34135/sjps.230102>
- [6] Kanter, A. (1970). The European Defense Community in the French National Assembly. *The Journal of Modern History*, 42(3), p. 421–439. URL: <https://www.jstor.org/stable/421278>
- [7] Nováky, N. I. M. (2018). European Union Military Operations: A Collective Action Perspective. Routledge, p. 22-43. ISBN: 9780367593384.
- [8] Retter, L. (2021). European Strategic Autonomy in Defence: Transatlantic Visions and Implications for NATO, US, and EU Relations. Santa Monica, CA: RAND Corporation, p. 9-17.

URL: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR1300/RR1319-1/RAND\\_RRA1319-1.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1300/RR1319-1/RAND_RRA1319-1.pdf)

[9] Ricketts, P. (2017). The EU and Defence: The Legacy of Saint-Malo. *International Affairs*, 93(5), p. 1075–1092. URL: <https://doi.org/10.1080/03071847.2017.1352375>

[10] Sorbino, A. (2025). European Space Strategic Autonomy. *Finabel: The European Land Force Commanders Organisation*, p. 2-8. URL: <https://finabel.org/wp-content/uploads/2025/03/IF-Antonio-Sorbino-February-2025.pdf>

## **INDICATORS AND STRATEGIC IMPERATIVES OF INTERNATIONAL INVESTMENT POLICY: TERRITORIAL DEVELOPMENT MODELING**

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

### **Rudolf Kucharčík**

Assoc. prof. PhDr., PhD,  
Dean of the Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

### **Michael Augustín**

Assoc. prof. PhDr., PhD., MPA  
Vice-dean of the Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

International investment activity occupies a special place in the system of modern international business. Achieving a high level of socio-economic development in the country, in the world is not possible without an effective structural and investment policy of the formation of international economic relations in order to create a favourable investment climate. International investment activity is inextricably linked with the assessment of the state and forecasting the development of the international investment market. In this case, it is important to place funds favourably, to correctly assess the investment attractiveness of investment objects. The indicators of an effective economy are not the volumes of attracting investments, but the rationality of their use.

Numerous economic studies, the implementation of joint business projects and the mentality of Ukrainian society have proven the need to attract foreign investment for the progressive future of Ukraine and the achievement of European living standards. Foreign capital can significantly influence the introduction of technical innovations and advanced technologies in the field of production, provision of financial and non-financial services and the quality of management in the real and financial sectors of the economy. Undoubtedly, foreign investment as a source of capital is more attractive than credit resources, which multiply the total public debt. And their limited scope necessitates concentration on the most significant problems and trends that must be taken into account when improving the investment climate and optimizing the business environment.

Subject to the condition stabilization of economic situation investment activity comes forward or the not most important factor of proof growth and dynamic development of the Ukrainian economy. However much absence on many enterprises of the integral system of

investment policy, that responds to request variable market environment and directed on providing of the rational use of investment resources, sharpens the problem of perfection and development of scientific-methodical approaches and tool of management by investment activity, application of which will be instrumental in acceleration of socio-economic development of the Ukrainian enterprises through the investment of capital.

Realization of tasks of innovative and investment development of the Ukrainian economy policy should include:

- application in high-tech productions of program-target methods of economic management;
- realization of tasks of the complex state program on energy saving;
- development on the basis of modern and world achievements of the national information structure, creation and use of promising information technologies, telecommunication networks, information means of communication systems;
- formation of industrial-financial groups, scientific and technical centres, technologies, techno parks, etc.;
- government's efforts to stimulate the export orientation of high-tech industries;
- improvement of the current and development of a new regulatory framework to ensure effective protection of rights to intellectual property objects [1].

Organisation of innovation activity strategic management on the basis of well-balanced indicators system (WIS) and results of applied strategic analysis consist in formation of innovative component of WIS and analysis of indicators constituting it. Formation of innovative component of WIS by analogy with elaboration of well-balanced system of indicators as whole includes the following stages:

- determination of strategic goals for innovation process;
- formation (construction) of strategic chart of innovation process;
- selection of indicators of innovation process;
- determination of target values of innovation process indicators;
- elaboration of strategic innovation measures [2].

Administration was originally intended to be used as universally and widely applied mobilized resources for formalization, deterministic and regulations necessary procedure on demand as the main tool setting and attainment purposes of management and control. But these same areas special knowledge and spheres of professional activity is largely based upon objectively investigated and extremely varied resources used and the content of such fundamental concept like structure. This predetermines constructing a model matching ratio and, most importantly, joint and well-coordinated use of the nature and content of resources structure and procedures of the organisation.

The administrative management of the organisation stands and is considered as a whole objective, consistent and successive interconnected process, and administration. It is this aspect of causal relationship that forms the two main forms of manifestation of the administration which determines the bases of formation and development of administrative management, as it primordial moment. If this conceptual approach laid the foundation, the primacy of administration as the process is absolutely natural because any administration system is the result of it, but not just in the administration process but the finished formation system.

Information and analytical support system of controlling business processes of enterprises is developed in accordance with the management principles. The methodical supply determines the effectiveness and feasibility of the investment project in the context of the functional blocks of the management and is based on the following instruments: programmatic and methodological issues of integrated analysis of innovation and investment activity; well-balanced indicators system and results of applied strategic analysis; strategic map of the innovation process; multifunctional analytical support investment decision-making and automated method of its practical implementation; calendar investment obstacles and the corresponding method for predicting the behaviour of the investor; complex mathematical economic analysis methods;

budgeting system with the implementation of compliance monitoring function; method of sales management as a tool to make investment decisions on the operational phase of the project; control system for investment projects in stages of its life cycle.

The next, we will describe factor models. There are three types of factor models being used today to manage equity portfolios: statistical factor models, macroeconomic factor models, and fundamental factor models. In a *statistical factor model*, historical and cross-sectional data on stock returns are tossed into a statistical model. The statistical model used is principal components analysis, which is a special case of a statistical technique called factor analysis. The goal of the statistical model is to best explain the observed stock returns with “factors” that are linear return combinations and uncorrected with each other. Because of the problem of interpretation, it is difficult to use the factors from a statistical factor model for valuation and risk control. Instead, practitioners prefer the two other models described below, which allow them to prosperity meaningful factors and, thus, produce a more intuitive model [3].

In a *macroeconomic factor model*, the inputs to the model are historical stock returns and observable macroeconomic variables. These variables are called raw descriptors. The goal is to determine which macroeconomic variables are pervasive in explaining historical stock returns. Those variables that are pervasive in explaining the returns are then the factors that are included in the model. The responsiveness of a stock to these factors is estimated using historical time-series data. Two examples of proprietary macroeconomic factor models are the Burmeister, Ibbotson, Roll, and Ross (BIRR) model and the Salomon Smith Barney model.

Also there is *Multi-index models*, which attempt to capture some of the nonmarket influences that cause securities to move together. The search for nonmarket influences is a search for a set of economic factors or structural groups (industries) that account for common movement in stock prices beyond that accounted for by the market index itself. While it is easy to find a set of indexes that is associated with nonmarket effects over any period of time, as we will see, it is quite another matter to find a set that is successful in predicting covariance's that are not market related.

The basis for the *dividend discount model* is simply the application of present value analysis, which asserts that the fair price of an asset is the present value of the expected cash flows. In the case of common stock, the cash flows are the expected dividend payouts and the expected sale price of the stock at some future date. The sale price is also called the terminal price.

There are some words about *General Multi-Index Models* [4]. Any additional sources of covariance among securities can be introduced into the equations for risk and return simply by adding these additional influences to the general return equation. Let us hypothesize that the return on any stock is a function of the return on the market, changes in the level of interest rates, and a set of industry indexes. If  $R_i$  is the return on stock  $i$ , then the return on stock  $i$  can be related to the influences that affect its return in the following way (1):

$$R_i = a_i^* + b_{i1}^* I_1^* + b_{i2}^* I_2^* + \dots + b_{iL}^* I_L^* + c_i \quad (1)$$

In this equation  $I_j^*$  is the actual level of index  $j$ , and  $b_{ij}^*$  is a measure of the responsiveness of the return on stock  $i$  to changes in the index  $j$ . Thus,  $b_{ij}^*$  has the same meaning as in the case of the single-index model. A  $b_{ij}^*$  of 2 would mean that if the index increased (decreased) by 1%, the stock's return is expected to increase (decrease) by 2%. As in the case of the single-index model, the return of the security not related to indexes is split into two parts;  $a_i^*$ ,  $c_i$  is the expected value of the unique return. This is the same meaning it had in the single-index model.  $c_i$  is the random component of the unique return. It has a mean of zero and a variance we will designate as  $\sigma_{ci}^2$ . It is normal that the using of different criteria for the evaluation of investment projects can lead to



different results. Therefore, the final choice of criteria (or criterion) is used in controlling investment projects should be carried out taking into account the specific situation.

The directions of improvement of the state investment strategy are presented in Fig. 1. We will consider the main mechanisms and instruments of investment policy, which have proven their effectiveness and which under certain conditions can be used in Ukraine.

Thus, the regulation of the investment business environment in Poland is carried out with the help of domestic instruments, and with the help of instruments common to the entire European Union. However, EU regulations usually set out general principles for doing business, while national ones are more specific.

However, in addition to the formation of basic principles for improving the investment environment, the EU forms financial resources to support investment projects, the implementation of which is a priority for this formation. In Poland, partial financing of investment projects can be carried out from about ten funds. Along with financial support, there is another form of state aid, which is implemented through the functioning of developed system of institutions, the purpose of which is to ensure sustainable investment development, including at the regional level. Thus, the institutions involved in the development of the investment environment include those institutions that, having the logistics and qualified personnel, support the business in starting production activities, as well as accompany these activities.

So, this study provides the analytical basis of the integrated management analysis of innovative activities of domestic enterprises in a competitive environment, to determine the innovation potential of the industry by means of using predictive validity. Results of research can be used for acceptance of justified managerial decisions of innovative development of regions, administrative tracking of functioning for the organisations.

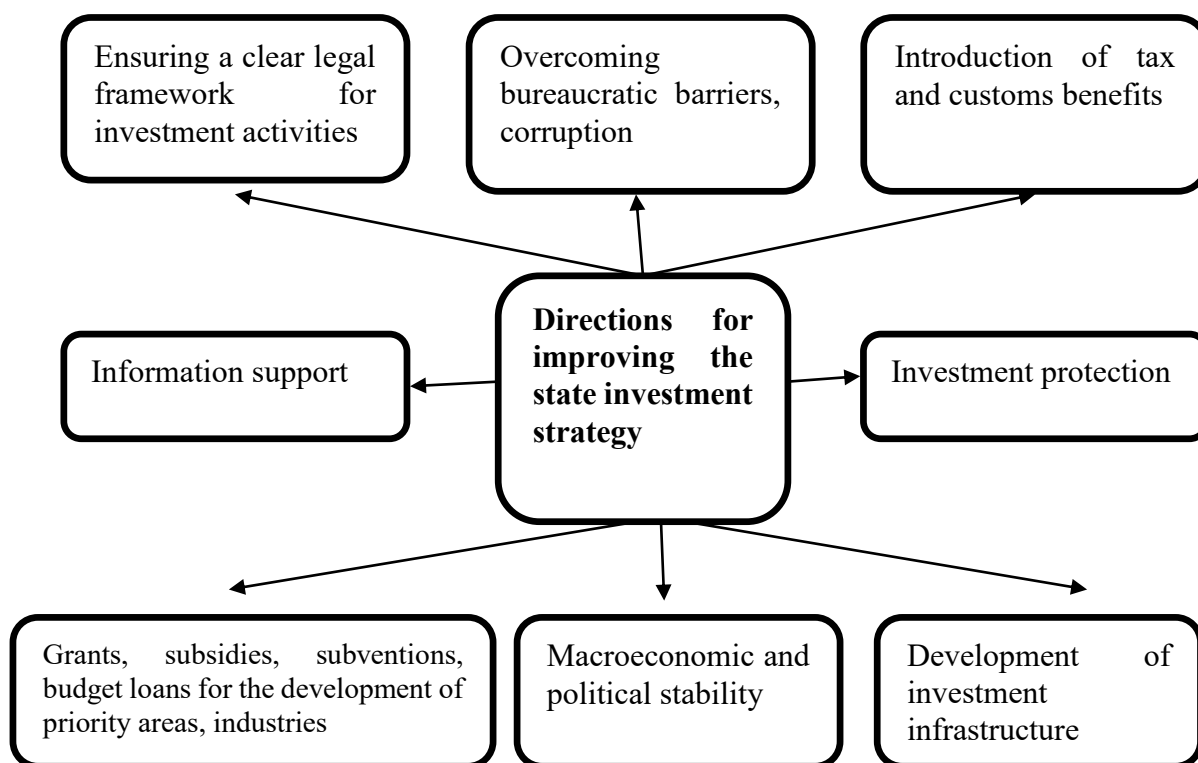


Fig. 1. Directions for improving the state investment strategy

### References

1. Pearce, J.A. (2013): *Strategic management: formulation, implementation and control*. 8th ed. Publications Office of the McGraw-Hill Companies. ISBN 0-07-248846-8.
2. Elton, E.J. & Gruber, M.J. (2014). *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 7th ed. New York: New York University, 728 p.

3. Карпенко Л.М., Іжа М.М., Гороховський М.В. (2023). Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні»*. №33/2023. - С.67-73. - Available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf>
4. Hilorme, T. & Karpenko, L. (2018). Innovative methods of performance evaluation of energy efficiency project. *Academy of Strategic Management Journal*, London, V. 17(2), pp. 1-10. Scopus
5. Karpenko, L. (2022). Investment Determinants Modeling for Territorial Development of Southern Ukraine: Institutional Quality and Economic Growth. *Journal of Political Science and International Relations. USA*. Vol. 5, No. 4, pp. 117-126.

## **FINANCIAL AND ECONOMIC ASSET ALLOCATION POLICY: EUROPEAN EXPERIENCE IN TERRITORIAL DEVELOPMENT**

**Ludmila Lipkova**

Dr. h. c. prof. Ing., CSc.

Alexander Dubček University in Trenčín (SK), Slovakia

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Public Service and Law Department

Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

Subject to the condition stabilization of economic situation investment activity comes forward and is one of important factors of growth and development in Ukrainian economy. However, the absence of the integral system of investment policy on many enterprises, that responds to request variable market environment and directed on providing of the rational use of investment resources, exacerbates the problem of perfection and development of scientific or methodical approaches and tools of management. Application of one will be instrumental in acceleration of socio-economic development of the Ukrainian enterprises through the investment of capital [1].

New tasks of investment controlling in the economic security system create new requirements of the company. The purpose of this paper is to study the instrumental base of investment controlling in the context of sustainable development as well. The article explores and justifies the using of the tools for the policy of investment controlling in the system of financial and economic security. The functional tasks and objectives of investment controlling are systematized, which determine the formation of the necessary structural elements and the general scheme of organization of economic security. The tasks of financial and economic asset allocation policy investment controlling include the initiation of new investment projects, the development of proposals for their implementation, budgeting, compliance control in the coordinates of finance and economic security. Investment controlling is a system of methods and tools aimed at supporting investment management, covering information provision, planning, coordination, control and internal consulting [2].

The development of the market environment, dynamic and turbulent nature of its operation require fundamental changes of the organizational forms of social economy and changes in management analysis of innovation and investment activity of domestic enterprises. Development of the market environment demand cardinal changes of forms of the organization of public economy and change in the administrative analysis of innovative and investment activity of the domestic enterprises. Principal conditions of economic development are accumulated research and

technology, industrial, investment potential, institutional impact on technological progress and state support of innovative transformations. Economic deformations prove expediency for activating and increasing of innovation investment processes efficiency in the industry and minimization of impact of factors slowing them down. Considerable impact on innovation investment activity, market dominance, compositeness in the industry has capacity of innovation potential. Under these conditions, the study of theoretical principles and practical measures concerning the development of domestic production by means of implementation of its innovative potential assumes significance.

Subject to the condition stabilization of economic situation investment activity comes forward or the not most important factor of proof growth and dynamic development of the Ukrainian economy. However, much absence on many enterprises of the integral system of investment policy, that responds to request variable market environment and directed on providing of the rational use of investment resources, sharpens the problem of perfection and development of scientific-methodical approaches and tool of management by investment activity, application of which will be instrumental in acceleration of socio-economic development of the Ukrainian enterprises through the investment of capital.

The first step of modelling for territorial development is the *Empirical Solutions*. The empirical, data-based approach asks whether the equity premium is properly measured given the data available to researchers for study. For example, perhaps a century ago, investors believed that stock investing was a very risky prospect, and they demanded a commensurate compensation for holding equities. A century later, their equity investments turned out well - at least as measured by the US historical stock market data. Economist Thomas Reitz (1998) argues that investors in the past may have properly anticipated crashes that just never occurred in the data but it does not mean that they could not have happened, only that we were lucky enough to avoid such disasters

The *policy asset allocation* decision can loosely be characterized as a long-term asset allocation decision, in which the investor seeks to assess an appropriate long-term «normal» asset mix that represents an ideal blend of controlled risk and enhanced return. The strategies that offer the greatest prospects for strong long-term rewards tend to be inherently risky strategies. The strategies that offer the greatest safety tend to offer only modest return opportunities. The balancing of these conflicting goals is what we call policy asset allocation.

In the article authors interest consist of studding:

- the dynamic asset allocation;
- the tactical asset allocation.

Dynamic strategies can be used for a host of purposes that go well beyond simple portfolio insurance, for all its potential merits or demerits. In essence, these dynamic strategies enable the money manager to reshape the entire return distribution. By dynamically shifting the asset mix, investors can control both downside risk and surplus volatility, can directly build a «shortfall constraint» into their strategy, and in essence can reshape the return distribution as they see fit. Dynamic strategies are notable for their mechanistic nature and for their potential impact on policy asset allocation. They are mechanistic in the sense that any action in the capital markets triggers a prescribed reaction in the portfolio of assets.

Once the policy asset allocation has been established, the investor can turn attention to the possibility of active departures from the normal asset mix established by policy. That is, suppose that the long-run asset mix is established as 60% equities and 40% fixed income. A departure from this mix under certain circumstances may be permitted. If a decision to deviate from this mix is based upon rigorous objective measures of value, it is often called *tactical asset allocation (TAA)*. Tactical asset allocation is not a single, clearly defined strategy. Many variations and nuances are involved in building a tactical allocation process [3].

One of the problems in reviewing the concepts of asset allocation is that the same terms are often used for different concepts. The term «dynamic asset allocation» has been used to refer to the long-term policy decision and to intermediate- term efforts to strategically position the portfolio to benefit from major market moves, as well as to refer to aggressive tactical strategies.

Even the words «normal asset allocation» conveys a stability that is not consistent with the real world. As an investor's risk expectations and tolerance for risk change, the normal or policy asset allocation may change. It is critical in exploring asset allocation issues to know what element of the asset allocation decision is the subject of discussion, and to know in what context the words «asset allocation» are being used. Figure 1 shows asset allocation terminology as we use it in the researching.

Tactical asset allocation broadly refers to active strategies that seek to enhance performance by opportunistically shifting the asset mix of a portfolio in response to the changing patterns of reward available in the capital markets. Notably, tactical asset allocation tends to refer to disciplined processes for evaluating prospective rates of return on various asset classes and establishing an asset allocation response intended to capture higher rewards. In the various implementations of tactical asset allocation, there are different investment horizons and different mechanisms for evaluating the asset allocation decision.

Tactical asset allocation can refer to either an intermediate-term or a short-term process. Some tactical processes seek to measure the relative attractiveness of the major asset classes that participate in major movements in the stock or bond markets. Other approaches are more short-term in nature, designed to capture short-term movements in the markets. The shared attributes of these tactical asset allocation processes are several.

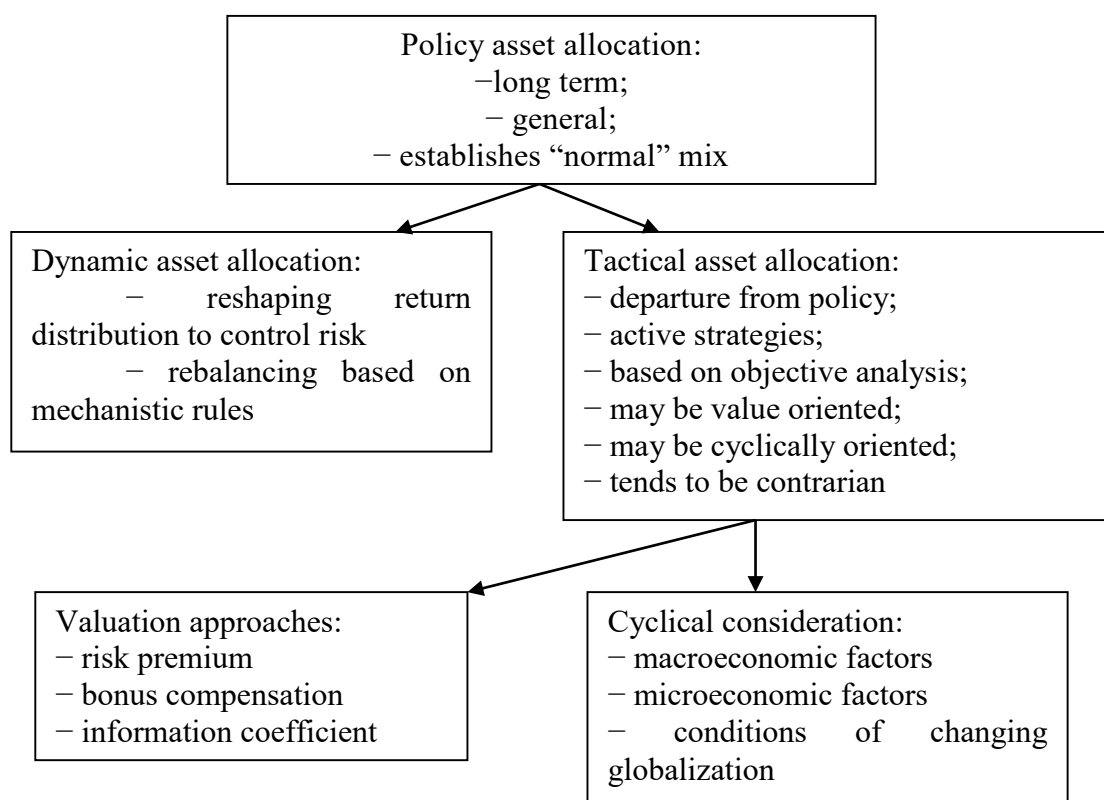


Fig.1 – Financial and Economic Asset Allocation Policy (improved by authors on [3])

Particular attention needs to be paid to attracting projects (programs) of international technical assistance, which are important for socio-economic development of the region, as their implementation significantly reduces the burden on local budgets, active institutional changes, infrastructure development, which in turn, creates a favourable investment environment in the region. Some projects (programs) of international technical assistance allow to solve first of all social problems, which are often financed on a residual basis.

Common factors hindering investment attraction and development of foreign economic cooperation are imperfection, instability and inconsistency of the legal framework governing

capital investment in Ukraine, low awareness of the international community about the investment potential of Ukraine as a whole and its individual regions.

Regional problems of attracting effective investment in the economy of the region are:

- lack of a single system of preferences for investors approved at the regional and local levels, which would combine a number of fiscal and administrative benefits for the implementation of investment projects under certain conditions;

- lack of specific business plans, feasibility studies and development projects of territorial communities of the region, developed in accordance with international standards and on the basis of professional research of the investment potential of the region, etc.

The imperatives of sustainable development pose new challenges and diversify the investment policy of the state of Ukraine.

In the mid-term, in our opinion, attention should be paid to the following points:

- digital transformation;
- formation of the legal and regulatory framework for the investment market;
- improving the quality of public investment management, as well as the responsibility of state organizations for the implementation of investment policy;
- identifying reliable sources and new methods of financing investments, determining priority sectors of the economy for capital investments with appropriate measures to promote them;
- creation of favourable conditions for all business entities in order to increase their investment activity, economic recovery, increase production efficiency and solve social problems;
- intensive holding of investment fairs abroad;
- to stimulate foreign investors and protect investments, providing them with additional discounts and preferences, as well as government guarantees;
- development of investment projects to attract new, non-traditional investor countries.

Summarizing the above, the following can be noted. In the context of economic imbalances and global challenges, it is expedient to pursue an active state investment policy. An important role in attracting investment is played by ensuring political and legislative stability, purposefully informing the public about the results of measures taken to improve the investment climate in the country, which should give a positive signal to potential investors. The implementation of the proposed recommendations will raise the investment sphere of the state to a qualitatively new level and will contribute to its socio-economic and technological development.

In the work authors propose to improve the mechanisms of the state's investment policy based on the institutional quality and economic growth.

The issue of improving the investment climate and business conditions has been and remains the most relevant for any country, especially the developing one. Lack of stable economic development, low level of product competitiveness, depreciation of fixed assets by 90% in virtually all sectors of the economy and a number of other factors, exacerbated the investment attractiveness of the state, especially in the context of recent events. Discussions in the area of European integration processes are impossible without a detailed assessment of the investment attractiveness and competitiveness of the Ukrainian economy.

Currently, international cooperation in the region is somewhat formal. Interregional relations are limited to the signing of memoranda between partner regions. Large cities of different countries usually hold large-scale events of an international nature, which unite representatives of the world community and are of interest for establishing business contacts with foreign partners. There is also no practice of exchanging experience between specialists who are directly involved in attracting investment and international cooperation.

Particular attention needs to be paid to attracting projects (programs) of international technical assistance, which are important for socio-economic development of the region, as their implementation significantly reduces the burden on local budgets, active institutional changes, infrastructure development, which in turn, creates a favourable investment environment in the

region. Some projects (programs) of international technical assistance allow to solve first of all social problems, which are often financed on a residual basis.

Common factors hindering investment attraction and development of foreign economic cooperation are imperfection, instability and inconsistency of the legal framework governing capital investment in Ukraine, low awareness of the international community about the investment potential of Ukraine as a whole and its individual regions.

Regional problems of attracting effective investment in the economy of the region are:

- lack of a single system of preferences for investors approved at the regional and local levels, which would combine a number of fiscal and administrative benefits for the implementation of investment projects under certain conditions;
- lack of specific business plans, feasibility studies and development projects of territorial communities of the region, developed in accordance with international standards and on the basis of professional research of the investment potential of the region, etc. [4].

The imperatives of sustainable development pose new challenges and diversify the investment policy of the state of Ukraine.

In the mid-term, in our opinion, attention should be paid to the following points:

- digital transformation;
- formation of the legal and regulatory framework for the investment market;
- improving the quality of public investment management, as well as the responsibility of state organizations for the implementation of investment policy;
- identifying reliable sources and new methods of financing investments, determining priority sectors of the economy for capital investments with appropriate measures to promote them;
- creation of favourable conditions for all business entities in order to increase their investment activity, economic recovery, increase production efficiency and solve social problems;
- intensive holding of investment fairs abroad;
- to stimulate foreign investors and protect investments, providing them with additional discounts and preferences, as well as government guarantees;
- development of investment projects to attract new, non-traditional investor countries [5].

Summarizing the above, the following can be noted. In the context of economic imbalances and global challenges, it is expedient to pursue an active state investment policy. An important role in attracting investment is played by ensuring political and legislative stability, purposefully informing the public about the results of measures taken to improve the investment climate in the country, which should give a positive signal to potential investors. The implementation of the proposed recommendations will raise the investment sphere of the state to a qualitatively new level and will contribute to its socio-economic and technological development.

To sum up, there are several dimensions to the asset allocation decision. Policy asset allocation can be loosely characterized as a long-term asset allocation decision, in which the investor seeks to assess an appropriate long-term «normal» asset mix that represents an ideal blend of controlled risk and enhanced return.

### References

1. UNCTAD. Trade and Development Report (2016): URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2016_en.pdf)
2. PEARCE, J.A. (2013): *Strategic management: formulation, implementation and control*. 8th ed. Publications Office of the McGraw-Hill Companies.
3. DROBYAZKO, S. (2020): Resource supporting of business economic security at the micro and macro levels. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2020, 10(1), P. 307-320. ISSN 2029-7017 (print).
4. KARPENKO, L. (2017): The system of analytical tools of integrated managerial analysis for the activation strategy of the enterprise innovative investment development the system. *In*

*International Conference on Current issues of world economy and politics: International Relations 2017*. Bratislava, University of Economics in Bratislava, pp. 499-510.

5. CASIDY, R. (2014): Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector In: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 2014, 26, 2, pp. 142–161

6. ELTON, E. J. – GRUBER, M. J. (2014): *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 7-th ed. New York: New York University, 2014. 728 p.

7. KARPENKO, L. IZHA, M, RACHYNSKYI, A. (2020): Structural and Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration. In Lidiia Karpenko, Mykola Izha, Anatoliy Rachynskyi (eds.). *Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration 2020*. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2020, pp. 391-405.

## **THE ARCHITECTURE OF THE DEVELOPMENT OF IMPACT IN THE TOURISM SPHERE OF THE ODESSA REGION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION**

**Kazavchynskyy Dmytro**

PhD Student of the Public Service and Law Department,  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

**Pavlíková Žaneta**

HeadDr., PhD, Assistant Professor,  
Deputy Head of the Department  
Faculty of applied languages  
Bratislava University of Economics and Business (SK)

Investment activity is the key to the economic growth of any nation. Therefore, the question of how to activate it is especially important in the challenges of modern conditions. Investments, as history shows, are an effective means of developing the country's economy. Thus, the further socio-economic development of Ukraine depends on the creation of a favourable environment for investments.

Ensuring a favourable investment climate in Ukraine and its regions remains a strategically important issue. Overcoming crisis phenomena in the economy, restoration of sustainable growth, effective involvement in the global division of labour and opportunities for modernization of the national economy depend on its implementation. The establishment of a stable investment process is especially important, as it is connected with the need for the most efficient use of production factors, such as investments and capital, as well as with the need for structural modernization of the entire economy based on the wide implementation of innovations.

Ukraine's orientation towards joining the EU foresees the need to implement a number of requirements, among which the most important are overcoming the sharp differentiation in the incomes of the population, achieving a high level of employment as a condition for improving the quality of life of citizens, increasing the degree of social security of the most vulnerable groups and the entire population, ensuring a wide range of economic and social rights of citizens. As the experience of developed countries shows, one of the mechanisms for achieving this goal is the development of social entrepreneurship, the introduction of modern innovative forms of investment and new managerial steps in the administration of business processes.

The latest mechanisms of innovative development of the economy and its investment support are organizational and economic instruments of investment, applicable to the activation of innovative and investment development of industrial business in the Ukraine [1]. Domestic

industrial enterprises are more often faced with the problems of investing large and long-term than small and short innovation-investment projects aimed at bringing innovative products to the market, conducting certain research, and introducing innovative technologies. Alternatives for attracting funds for such projects for them are obtaining a loan from banks, searching for large investors, and attracting finance from venture capital funds. But in Ukrainian realities, lending is financially the worst way for an enterprise to attract investment: interest rates are high, politics is unstable, the conditions for borrowing large sums are difficult for the borrower, and in case of project failure, its initiator may find himself in a situation of having to pay off a large debt, which is growing rapidly due to fines for overdue

The constituent components of social entrepreneurship are social enterprises, the owners or co-founders of which are non-state non-profit public organizations, such an enterprise operates according to all business laws and makes a profit, therefore it is not considered a charitable organization. It extends to such fields as education, environmental protection, poverty alleviation, protection of human rights, etc. [2].

Investment risk is the probability of the occurrence of unforeseen financial costs in the process of the enterprise's investment activity [3]. To date, a necessary condition for attracting sufficient amounts of foreign investment in the country's economy is the achievement of a high level of investment attractiveness, which is based on a perfect legislative framework for state regulation of this activity and the practical implementation of relevant legal acts. Thus, investment attractiveness is an integral indicator that combines a set of formalized and informal criteria and characterizes the expediency of investing capital in the researched potential investment object.

Thus, it is impossible to talk about a competitive state without the presence of enterprises that produce competitive products [4]. The state performs the macroeconomic function of maintaining macroeconomic growth and stability of the economy. The development of capitalism in the world has repeatedly led to recessions and deep crises, because governments did not know how to resuscitate the economy. Today, thanks to the teachings of D.M. Keynes and his followers, we know how to control the worst manifestations of the business cycle [5]. It became clear how the government can influence output, employment, and inflation through skillful use of monetary and fiscal policy. With the help of these two main instruments of macroeconomic policy, the state can influence the size of aggregate expenditures, growth rates and volume of national production, levels of employment and unemployment, the level of prices and rates of inflation in the economy. Governments in industrialized countries have successfully applied the lessons of the Keynesian revolution over the past half century.

Therefore, the government has enough leverage to actively intervene in the economy, harmonize economic relations and, together with market mechanisms, eliminate market failures.

According to the selected research issues, it is considered appropriate to investigate the socio-economic nature of the impact investing process. Impact investing is a new word not only in the field of social entrepreneurship: this approach is innovative for the modern market as a whole. Today's practice of impact investing cannot be called widespread or very large, but there are examples of this type of investing today in America, Asia, etc.

In June 2013, a meeting was held in London, the title of which contains the defining phrase «impact investing» - the trend and «mantra» of the modern sphere of development financing. The level of the meeting is the G8 Social Impact Investment Forum. As part of the meetings, issues related to providing this direction of investment with a generally accepted structure, standardizing its tools, and also trying to provide all kinds of support were discussed. The forum decided to create a number of working groups, as well as the main driving force for implementing its efforts - the Social Impact Investment Taskforce. We should add that the European Commission, the OSCE and the World Economic Forum pay special attention to the topic of impact investing in their publications.

Let's highlight the main definitions of impact investing, which most fully reveal its socio-economic essence:



- the impact-investing (which conditions investment) - the formation of new models, technologies and standards to ensure the entry of «investors from developed countries» into «new areas (previously inaccessible) of third world countries»;
- the impact-investing (developmental investment) - involvement of all interested parties in the process of creating infrastructure and working mechanisms in new zones and investment objects with the aim of solving social and economic problems;
- the impact-investing (localizes investing) - popularization, implementation, mediation, consulting, study of tools and models for further development of a new class of investments. The government, international organizations and others are involved [6].

The most important thing that the concept of impact-investing conveys is that the desire for profit is compatible with benefit to society, solving environmental problems and social justice.

We believe that impact investing is a process with a growing time horizon. At the same time, the question arises whether such investments should remain a separate case of traditional investing or whether impact investing should become a kind of global trend that includes ordinary commercial investments as a special case. That is, the investment process is transformed through a social mission and contributes to the creation of the formation of «social capitalism».

*Main tasks for 2022:*

- preparation, implementation and support of investment projects and programs for the budget of the state budget and the budget of the Kherson CTC;
- shaping investment propositions for the development of the community and popularization among potential investors, setting out the promotion of investment activity in Ukraine;
- development of a mechanism for the promotion of state-private partnership;
- development of the project «Creation of an industrial park in the city of Kherson»;
- exchange of knowledge with other regions of Ukraine for effective methods of obtaining foreign investments;
- holding seminars, investment forums;
- obtaining funds from international financial organizations, international grant projects and programs of international technical assistance for the implementation of investment projects on the territory of the Kherson CTC.

*Expected results and target indicators to be achieved in 2022:*

- improving the investment climate in the Kherson CTC;
- increase in the volume of disbursed capital investments on the territory of Kherson CTC.

In order to increase the investment attractiveness of the city, in January - September 2021, 19 meetings were held with representatives of foreign countries, including: the State of Israel, the United States, the Republic of Poland, the People's Republic of Bulgaria, the Independent Evaluation Mission of the Government of Denmark, the United Arab Emirates.

Regional problems of attracting effective investment in the economy of the region are:

- lack of a single system of preferences for investors approved at the regional and local levels, which would combine a number of fiscal and administrative benefits for the implementation of investment projects under certain conditions;
- lack of specific business plans, feasibility studies and development projects of territorial communities of the region, developed in accordance with international standards and on the basis of professional research of the investment potential of the region, etc.

The imperatives of sustainable development pose new challenges and diversify the investment policy of the state of Ukraine [6].

In the mid-term, in our opinion, attention should be paid to the following points [6]:

- digital transformation;
- formation of the legal and regulatory framework for the investment market;
- improving the quality of public investment management, as well as the responsibility of state organizations for the implementation of investment policy;

- identifying reliable sources and new methods of financing investments, determining priority sectors of the economy for capital investments with appropriate measures to promote them;
- creation of favourable conditions for all business entities in order to increase their investment activity, economic recovery, increase production efficiency and solve social problems;
- intensive holding of investment fairs abroad;
- to stimulate foreign investors and protect investments, providing them with additional discounts and preferences, as well as government guarantees;
- development of investment projects to attract new, non-traditional investor countries.

For the successful implementation of the state's active investment policy, it is necessary to create a system of organizational, legal and institutional support and appropriate incentives, including economic ones. This study examined the current state of the state investment support system and showed that the government of Ukraine has taken many important steps in recent years to adhere to an active investment policy. In our opinion, an important advantage of the state investment policy is the development of a procedure for obtaining state guarantees by a resident economic entity for the implementation of an investment project, which includes a number of stages.

The development of tourism infrastructure is greatly impacted by contemporary trends, such as the rise of ecotourism, the use of digital technology, and the customization of travel services. To be competitive and tourist-friendly, the Odesa region needs to adjust to these changes. The primary issues are inadequate financing, a dearth of skilled workers and contemporary infrastructure, and a lack of collaboration between the public and commercial sectors. The tourism industry's sustainable growth depends on finding solutions to these issues. Enhancing infrastructure, raising service standards, increasing the variety of tourism offerings, and actively utilizing digital technology for marketing and managing visitor flows are all examples of areas that present development opportunities. Enhancing infrastructure, developing new tourism goods, drawing in investment, and raising the caliber of tourism services are all examples of strategic objectives. A well-defined plan that involves the cooperation of government agencies, corporations, and the community is necessary to achieve these objectives.

The establishment of favorable circumstances for investors, the provision of clear and efficient channels for investment assistance, and the active participation of private capital in the construction of tourism infrastructure are the primary areas of stimulation. Increased tourist traffic, higher tourism-related revenue, the development of new jobs, and an improvement in the standard of living for the local populace are all anticipated outcomes of the proposed investment programs execution.

Given the present economic imbalances and protracted crisis situation in Ukraine, it is crucial to pursue an active public investment policy. A number of actions are necessary to attract investment, such as maintaining the stability of the legislative and political processes, combating corruption with the greatest rigor and resolve, and informing the public about the results of the struggle to inspire potential investors. This line of research suggests that building investment projects that attract new investors is more desirable than building in typical investor nations. This will push the investment industry to new heights and contribute to the socioeconomic and technological advancement of our country. In addition to improving the investment climate at the state and municipal levels, policies that encourage high investment activity must be backed by research, integrated with other aspects of the state's economic strategy, and focused on the principles of sustainable development.

## References

1. Casidy R. (2014). Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector In: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketin*, 2014, 26, 2, pp. 142–161.
2. Karpenko L. (2022). Investment Determinants Modeling for Territorial Development of Southern Ukraine: Institutional Quality and Economic Growth. *Journal of Political Science and*

*International Relations*. USA. Vol. 5, No. 4, 2022, pp. 117-126. URL: <http://www.sciencepg.org/journal/paperinfo?journalid=304&doi=10.11648/j.jpsir.20220504.14>

3. Izha M., Karpenko L. (2022). Transformation the Investment Policy of Ukraine in the Context of Non-Stationary Economy: Monitoring of Macroeconomic Indicators. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3(306). С. 308–314. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3857>

4. Karpenko L., & Izha M. (2021). Regulatory mechanism of investment development of the region: indicators and strategic imperatives. *Medzinárodné vzťahy 2/2021, ročník XVIII. Slovak Journal of International Relations*. № 2. Vol. XIX. P. 174–191. ISSN 1336-1562 (tlačené vydanie / print edition). ISSN 1339-2751 (online) URL: [https://fmv.euba.sk/www\\_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2021/2/mv2021-2.pdf](https://fmv.euba.sk/www_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2021/2/mv2021-2.pdf)

5. Karpenko L., & Izha M. (2022). What Determinants Drives Foreign Direct Investment in Ukraine? *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej 3. a 4. júna 2022 [Volume of Scientific Papers]*. Fakulta medzinárodných vzťahov, Ekonomická univerzita v Bratislave. P. 167-178. ISBN 978-80-225-4958-5. ISSN 2585-9404

## **CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE PHARMACEUTICAL MARKET IN UKRAINE**

**Korchova Tetiana Petrivna**

PhD Student of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

The development of medical services in Ukraine and its regions on a market basis is an important factor in the formation of a full-fledged economic environment. The need to adapt the health care system to the modern political, social and economic conditions of Ukraine is obvious due to the fact that medical care has remained until now, almost the only area where the norms of the new civil legislation have given way to outdated relations between a medical institution and a patient when the patient is in a position without rights, dependent on the state health care system. That is, the process of reforming the medical care system that exists today should become systematic and comprehensive. For the prospects of socio-economic development of Ukraine and its regions, the issue of the introduction of insurance medicine is particularly important.

In 2025, the pharmaceutical market of Ukraine demonstrated renewed growth, regardless of the publicity, due to the ongoing conflict and economic difficulties. Increase in sales. In the first year of 2024, sales of pharmaceutical products increased by 23% in penny terms, equal to the same period in 2023 [1].

An increase in the number of pharmacies for the rest of the year. Over the first six months of 2024, 336 new pharmacies opened in Ukraine. Ukrainian wine producers occupy 63.4% of the market in physical terms (packaging), but their penny value reaches 37%, which deprives more of the lower.

In the first half of 2024, Ukraine actively exported medicinal products, especially to Uzbekistan (\$22.3 million), Lithuania (\$14.7 million), Kazakhstan (\$13 million) and Georgia (\$12.6 million). This has become possible through a new reorientation. markets after the introduction of exports [2].

Price dynamics. The average packing price for pharmaceutical products in 2024 was 127.8 UAH, which was 25% higher than in the same period in 2023. The increase in prices is associated with inflationary processes and forms.

Market consolidation. The five largest pharmacies control nearly 60% of the total sales of medicinal products, which indicates an increase. The production of medicinal plants in Ukraine in the first quarter of 2023 may have reached pre-war levels, it seems. 2025 will become a period of renewal and growth of the pharmaceutical market of Ukraine, regardless of external influences.

The implementation of new things directly in pharmaceutical activities is becoming more and more realistic due to the unique economic and environmental problems of various regions of the country. Not only the climate and natural-geographical minds differentiate the different regions of Ukraine, but also the population size, everyday traditions, demographics and basic social indicators, such as the level of illumination and social structure.

The geography of health in Ukraine significantly influences regional factors. The impact on the health of the population in 19 regions with different environmental minds will be the greatest research. A sickness map has been created to show regional characteristics that are not important at all. The implementation of the new policy is impossible without addressing the regional aspects of the population's livelihood.

The reform of primary health care (PHC) with a new functional component is more consistent with the capabilities of the regional or municipal level. A preliminary analysis will show health in different regions of Ukraine, showing that there are different mechanisms and causes of illness, as well as the peculiarities of epidemiology in each region.

Thus, effective monitoring of the resource potential of regional PMSD banks is one of the most important factors in the success of the restructuring of the country. It is important to note that there are new elements that will give reforms to protect the health of daily life, put the people at the center of their respect, turn marriage into an active participant in the formation of public health, by strengthening the preventive component, the formation of promoting a healthy way of living, directing all areas of marriage to improve the health of life, minds and life, passing it on to future generations.

Thus, significant changes in such an important sphere of marriage policy as health protection cannot be taken into account by the civilized progressive people of our country, since they will be recognized by marriage as necessary, meet his personal needs and may have more social significance.

Based on the statement about public health as a medical and social category, it can be confirmed that the changes that occurred during the transition period in the Ukrainian marriage have a small significant influx into the state of health population

During the transition to a market economy in Ukraine, the role of the central order weakened, and the regions became more important. On the other hand, natural-geographical, climatic, lordly and everyday minds, as well as various strengths of connection with the center, led to the fact that different regions of Ukraine developed differently in The transition period and unique indicators are looming, including the health protection system. The health index of the population consists of indicators of primary illness, disability, child mortality and average estimated poverty of life per unit of population.

In 12 regions of Ukraine, this indicator is below the statistical average. The health care system of Ukraine has significant regional functions.

The regions are further divided into 27 regions, subdivided into a territorial-administrative structure. In addition, there are significant regions [3]: center, outer, outgoing, outgoing and outgoing. In addition to this, the activities are expanding throughout the entire region. In the first half of 1998, the Sumy and Chernihiv regions had the lowest rates of mortality, and Crimea, Odessa and Kherson regions had the lowest rates of child mortality.

In accordance with Articles 16, 17, 33 of the Law of Ukraine "Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Protection", medical assistance can be provided both at medical institutions and at individual institutions.

Medical practice is an activity associated with a complex of special approaches aimed at improving health, improving sanitary culture, preventing illness and disability, diagnosing,

helping people with acute and chronic illnesses and rehabilitation of sick and disabled people who work with people who have special knowledge [4].

With advanced government activity from medical practice, it is possible to rely on the fundamental principles of business and international ambushes for the provision of medical assistance, as stated in the resolutions of the 27th World Medical Assembly (Munich, 1973) and additional resolutions of the 35th World Medical Assembly (Venice, 1983), including those during the activities with the provision of medical assistance it is necessary to adhere to the following principles:

- the minds of medical practitioners are responsible for the positions of fellow organizations;
- extending the patient's rights to choose a doctor and the doctor's rights to choose a patient;
- provision of uncomplicated medical care without any guilt;
- ensuring the confidentiality of the relationship between the patient and the doctor and all persons who take part in the medical process or control it;
- guaranteeing moral, economic and professional independence to doctors;
- respect for the principle behind which the amount of the doctor's fee is due to the nature of the medical service;
- the extent and effectiveness of the medical service, the volume, quality and number of services must be assessed by doctors, who rely more on regional rather than national standards;
- protection of the right of a doctor to prescribe any medications and the recognition of any treatment that is adequate from the point of view of current standards;
- security of minds for which doctors can rely on their knowledge and promote their professional status [5].

When carrying out nursing activities in the provision of medical services, the following international principles may be adhered to in order to ensure the rights of the patient:

- free choice of doctor;
- to obtain the assistance of an independent doctor from outside help in your professional, medical and ethical decisions;
- to obtain adequate information before the time of day or night;
- ensure that the doctor treats medical and special information as confidential;
- die with dignity;
- for the provision of spiritual and moral support, including assistance to individuals of any religious denomination or a subset of it.

Based on the Law of Ukraine "On Entrepreneurship", there are rules of regulation in current entrepreneurial activities related to the use of narcotic drugs, psychotropic drugs, etc. analogues and precursors. This activity is in accordance with the Law of Ukraine "On the control of narcotic drugs, psychotropic substances, their analogues and precursors in Ukraine."

To eliminate negative factors, the evidence of European countries is beneficial for Ukraine. The need for health care reform is driven by rising costs for health care and the need to increase the capacity of health care systems to improve public health care. The reform was also introduced by the government to give priority to primary health care, to promote mechanisms for the efficient disbursement of costs and to increase the availability of high-quality medical care in market minds: decentralization of the health care system, the participation of citizens in local health care management, the right to choose doctors, drug and insurance companies, the rights of patients to participate in medical care decision, security financing and sparing the health protection system in the market, improving health, increasing the cost of control.

Also, the main obstacles to the path of reform were decentralized management of the reform, incorrect terms and implementation, opposition from the side of unidentified groups, sharing of resources, especially the shortage of trained personnel.

## References

1. Karpenko, L., Zzhylinska, O., Zalizko, V., Kukhta, P., & Vikulova, A. (2019). Human development in the context of provision of the social safety of society. *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(4): 725-734.
  2. Ivanenko Y. (2015). Finansove zabezpechennia okhorony zdorovia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Financial provision of health care in the conditions of social and economic transformations]. *Svit finansiv - The world of finance*. № 3. P. 71-81. [in Ukrainian].
  3. Karpenko, L. (2022). Development of the financial mechanism for providing the state guarantees of population medical service: foreign practice. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences - Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(302). C. 290-295.
  4. Havrychenko, D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming mechanisms of public management in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public administration and regional development*. №1. S.68-85 [in Ukrainian].
- Сайт Міністерства охорони здоров'я України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moz.gov.ua/article/news/jak-pracjuvatime-nacionalna-sluzhba-zdorovja-ukraini>

## REVIEW OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE HEALTHCARE SYSTEM

**Korchovyi Dmytro Vadymovych**

PhD Student of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

The transition to a new quality of the healthcare system in Ukraine is accompanied by large-scale transformations in the sphere of public administration, which involves the coordination of all mechanisms that ensure the availability and high quality of medical care for citizens. The effect of the medical reform directly depends on the use of modern mechanisms of public administration, built on the best world principles of managing the strategic potential of the healthcare system. They form the basis for the implementation of a national policy in the field of demography, healthcare, and improving the availability and quality of medical care.

The rate of economic development for any country directly depends on the state of health citizens and their social security. In recent years, state authorities have adopted provisions on voluntary health insurance (VHI). At the moment, society has realized the need for the implementation of the mandatory health insurance system (MHI) as one of the most important social guarantees. Most of the regions of Ukraine today find themselves in a difficult situation, when: on the one hand, social and economic development requires activation in the area of social and medical insurance, and on the other hand, inhibition due to the lack of sufficient human rights practice, as well as the presence of a large number for special medical legal issues that must be resolved within the framework of medical law.

The medical industry in Ukraine today does not have the opportunity to enjoy the advantages of the market economy. Health insurance is at the stage of development. The state budget, from which medicine is currently financed, is unable to cover even half of its needs. The health insurance system today is not a clear explanation for many people, that is, insurance is a guarantee in the event of an insurance event for reimbursement of financial costs for medical care

due to the early accumulation of funds. This is due to the need to provide citizens with affordable, high-quality and diverse medical services. It can become an additional source of financing health care activities. But today, medical insurance should make it possible to attract additional financial resources at the expense of various sources for the organization of medical assistance to the population by providing medical services and guarantees of various opportunities to receive them in full for the entire population [1].

The strategic potential of an industry is a comprehensive characteristic that reflects the industry's ability to ensure long-term development, competitiveness, innovative potential, and contribution to the country's economy. This term encompasses both the industry's internal resources and its ability to adapt to external challenges.

More and more international organizations are paying attention to the indicators of the effectiveness of the formation of mechanisms for public management of the health care system, assessing the level of development of different countries of the world in general. The approach of international experts is based on the analysis and comparison of the effectiveness of the political, economic and medical sectors, which corresponds to the political and economic situation in the country [2].

For the formation of mechanisms for public management of the health care system, strategic directions that were highlighted at the 17th and 35th sessions of the WHO are used. Based on the analysis, it is possible to identify the three best countries in terms of basic health indicators (average life expectancy, infant mortality, etc.), including: Japan, Germany and the USA [3].

The features of the functioning of mechanisms for public management of the health care system in each of these countries will be considered below.

In Japan, there are four levels of health care management: the government, prefectures, medical centres and local (urban and rural) authorities. They are coordinated by the Ministry of Health and the Ministry of Social Security. At the local level, health departments are established, responsible for managing local health development programs. In prefectures and large municipalities, medical centres (each centre serves about 100,000 residents) are established, which are financed by both national and local governments.

Japan has a "strong" system of state regulation of the financing of health care and health insurance. The government regulates almost all aspects of the universal health insurance system, setting prices for medical services, subsidizing local governments, insurance companies and providers, and setting rules for them. Japan's prefectures monitor and regulate the circulation of medicines dispensed by the national government. Municipalities are responsible for health promotion activities at the local level, and are also responsible for long-term insurance on favourable terms. The Ministry of Finance annually forms a budget for health care and health insurance for the Cabinet of Ministers of Japan [4].

The Japanese health care system is reliably supported by the work of local authorities.

In Japan, there are two main insurance systems, which serve the majority of the population. The first is the National Health Insurance System, which mainly covers smallholders and their families, the disabled and other socially vulnerable groups. The second is the insurance system for employees, which is the largest in Japan. You can choose your doctor and the type of insurance at your own discretion. Most medical services provide for a patient co-payment of 10 to 30% [4]. In Japan, insurance companies are prohibited from making a profit for medical services. This is precisely what the Ukrainian health care sector lacks, where health insurance is a large market for fraud by unscrupulous entrepreneurs [5].

In Japan, as in many European countries, outpatient care is provided by general practitioners and family doctors. This allows, to a large extent, to relieve doctors from the main clinics and hospitals in the districts.

For the United States of America, a private form of health care financing is typical. About 90% of Americans use private insurance companies, spending more than 10% of family income on their services. The vast majority of Americans are insured through employers, and the amount

of medical care is correlated with the amount of contributions. This system has existed for several decades.

The United States spends 16.4% of GDP on health care. This is almost the highest figure in the world. However, this is not a guarantee of absolute accessibility of care, because the cost of insurance is quite high. Up to 15% of Americans in 2021 did not have insurance due to its high cost, loss of job, etc. Uninsured Americans can go to urgent care centres to be evaluated and stabilized, but they will not be treated. Even insured patients cannot get unlimited access to necessary medications.

Approximately 30% of Americans are covered by the taxpayer-funded Medicare and Medicaid programs. Medicare is a national insurance program for people over 65 and some people who are “below the poverty line.” Medicaid is a joint program sponsored by the state and federal governments. 23% of Americans use this program. Primary care is typically provided by family physicians, who make up one-third of all physicians. Patients can choose a doctor from an electronic network of registered providers.

High state spending on healthcare is not a guarantee of success among the population, as according to a survey conducted in 2017 by the Commonwealth Fund, 82% of citizens of the United States of America believe that the current system of public healthcare management mechanisms requires either fundamental reform or restructuring. Considering the organization of healthcare in the USA, it is worth noting that the main drawback of its system of public healthcare management mechanisms is the choice of private health insurance as the main source of financing, since serious financial disparities in healthcare have become possible, which has significantly reduced the accessibility and equality of medical care.

The system of public healthcare management mechanisms in Germany is based on a well-structured health insurance, consisting of state health insurance and insurance from private funds. State insurance is available to about 89% of the population; private insurance is available to 9% of Germans; 2% of the population receives medical care under special state programs (military, police). State spending on health insurance from total health care spending is over 60%. Funds also come from pension insurance funds, occupational injury insurance and the state treasury. Contributions to state health insurance are collected by independent self-government bodies - hospital funds, which are controlled and managed by government agencies.

State legal regulation is based on the Social Code. According to federal law, planning the work of public management mechanisms of the health care system is entrusted to federal lands. Therefore, the country develops its health care legislation taking into account the specifics of the region, its social, economic development, etc., which leads to significant differences in the nature, limitations and methods of planning medical programs in the regions.

All hospitals are non-profit organizations. Among the advantages of the German healthcare system are the high quality of care provided, modern medical equipment, proper qualifications of medical professionals and, most importantly, accessibility of medical care for all.

Analysis of foreign experience in the formation of public management mechanisms for the strategic potential of the health care system revealed priority national tasks for the proper functioning of public management mechanisms for the health care system, in general, namely:

- formation of healthier working conditions for the population;
- more active participation of the government in the life of society through public institutions;
- formation of favourable living conditions for children and adolescents;
- preservation of public health;
- ensuring a safe environment;
- ensuring healthy nutrition;
- implementation of effective protection of citizens from infectious diseases;
- maintaining safe sexual relations and preserving reproductive health;
- increasing the level of physical activity;
- reducing tobacco and alcohol consumption, freeing society from drug addiction.



The Strategy for the Development of the Healthcare System of Ukraine until 2030, although the war has certainly made its adjustments, defines the main directions for further reform and improvement of the healthcare sector:

- provision of healthcare services and financing.
- public health.
- human resources of the healthcare system.
- access to medicines.
- digital health.

### References

1. Havrychenko, D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming mechanisms of public management in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public administration and regional development*. №1. S.68-85 [in Ukrainian].

2. Karpenko, L., Zzhylinska, O., Zalizko, V., Kukhta, P., & Vikulova, A. (2019). Human development in the context of provision of the social safety of society. *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(4): 725-734.

3. Karpenko, L. (2022). Development of the financial mechanism for providing the state guarantees of population medical service: foreign practice. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences - Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(302). С. 290-295.

Сайт Міністерства охорони здоров'я України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moz.gov.ua/article/news/jak-pracjuvatime-nacionalna-sluzhba-zdorovja-ukraini>

## CURRENT ISSUES OF DIGITALIZATION PROCESSES IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Kurleiev Yurii Vasilyovych**

PhD Student of the Public Service and Law Department

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Public Service and Law Department

Educational and Scientific Institute of Public Service and Management

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

Digitalization is rapidly spreading to more and more areas and niches of socio-economic systems, which indicates the initial stage of development of economic and social relations. The ability to create, implement and effectively use digital technologies in all areas of functioning in the modern world is critically important for the competitiveness of both the national economy as a whole and individual state-owned enterprises.

military aggression, digitalization becomes even more relevant, contributing to increasing the efficiency, transparency and sustainability of state institutions and businesses.

*Current status of digital transformation.*

State initiatives: The Ministry of Digital Transformation in Ukraine is actively implementing projects aimed at digitizing public services. In particular, the «Diya» platform provides citizens with access to more than 70 public services online, including digital documents and services. As of 2024, the number of «Diya» users exceeded 18 million.

Support from international partners: The European Union has allocated EUR 17.4 million to Ukraine for the implementation of the «Digital Transformation for Ukraine» (DT4UA) project,

which involves the development of digital services, improving data exchange between registries and developing an electronic identification infrastructure.

*Development prospects.*

Development of digital services: It is planned to further expand the functionality of the «Diya» platform and introduce new electronic services, which will simplify the interaction of citizens with the state and reduce bureaucratic obstacles.

Business support: Initiatives such as «Diya-Business» and «Diya-City» are aimed at creating favourable conditions for the development of entrepreneurship and the IT sector, including special tax regimes and consulting support.

Development of digital infrastructure: It is planned to provide 95% of transport infrastructure, settlements and social facilities with access to high-speed Internet, which will contribute to the balanced development of regions and improve the quality of life of citizens.

*Challenges.*

Cybersecurity: With the growth of digitalization, the risk of cyber threats also increases. It is necessary to strengthen cybersecurity and data protection measures to ensure citizens' trust in digital services.

Digital literacy: For the effective use of digital services, it is important to increase the level of digital literacy of the population, especially in rural and remote areas.

In general, Ukraine has significant potential to increase the competitiveness of its economy, improve public services and integrate into the global digital world through digital transformation.

Digital transformation - many people nowadays confuse this word with automation or even data digitization. But this is only part of the digital transformation, or the process of digitalization.

With the growth of capacities and volumes of information, it became clear that automation systems and the data collected by them still require resources, attention and maintenance. Then the focus was on creating effective processes that use all the capabilities of technology to promote the development of society and business.

Let's consider what digital transformation means and how it differs from the traditional concept of «automation».

Automation reduces the dependence of the process on the human factor. But basically the processes change. The algorithmization of the described workflow is transferred to digital form. It can be implemented through the development of software, also known as software, or robotic systems. In this section, the functions performed by a person are transferred to the system.

Many important elements make up the digital transformation. Communication with other people. The model of building relationships with partners and customers must be rethought. There is an ineffective model when companies create a product that is convenient for them, and then try to convince the buyer that this particular product should be bought. The product must adapt to a specific customer, his requirements and consumption conditions. In addition, effective communication is required for this.

*Business model.* On the threshold of the digital era, many large companies that have successfully worked for decades under stable business models have collapsed. Modern business models are focused on flexible adaptation to customers and different situations. The business model becomes sharing, not commodity, and can focus on Omni channel, rather than imposing the market by channel.

«Sharing» comes from the English word «to share». People can exchange values that they do not use with the help of technology, using the sharing economy or sharing economy.

Digital transformation requires a significant rethinking of actions.

*Project procedures.* Traditional enterprises now use project. However, research shows how effective project management is in Ukraine: less than 1% of projects that have started become commercially successful. In addition, the figures are slightly higher in IT. These statistics largely explain the difficulties that businesses are currently facing.

New companies are moving to agile change technologies, not project management. This allows you to prevent most problems. Lean production is a management concept based on the

desire to minimize losses. is focused on consumers and helps each employee optimize the business. arose from the experience of Toyota.

Working with data involves rethinking. Previously, working with data was from a set of data for previous periods, which were then analysed, reports were created and decisions were made. Extrapolation was done to calculate based on previous periods what will continue. Today, using artificial intelligence to make decisions in situations with incomplete and asymmetric information is a different kind of data work. It is no longer just BigData.

People working in state bodies must have the appropriate skills to effectively implement digital changes, especially in the social sphere, taking into account the digital transformation of the Ukrainian economy, the active development of the information society, the introduction of e-government and the comprehensive digitalization of all administrative processes. Approaches to the implementation of the right to social protection by residents of territorial communities are changing as a result of decentralization. Due to the fact that the processing of citizens applications for the appointment of various types of social assistance, benefits, subsidies and compensations takes place mainly electronically, state employees of social protection bodies must have the appropriate digital skills.

During 2019-2021, Ukraine focused on improving the digital skills of civil servants, in particular in the organizational and legal sphere. The Ministry of Digital Transformation in Ukraine is the main institution in the system of central executive bodies responsible for the formation and implementation of state policy on digitalization, digital development, the development of digital skills and citizens' rights. The main tasks of the ministry are:

- 1) to take measures to create and support a single state web portal for digital education;
- 2) to support the implementation of digital transformation technologies in state and local authorities;
- 3) to implement measures to implement and operate electronic document management within the framework of its powers;
- 4) to coordinate and organize the activities of executive institutions in cooperation with the EU Digital Single Market program, as well as other international digital cooperation programs;
- 5) to conduct training courses for civil servants on issues within the competence of the Ministry of Digital;
- 6) conduct training and develop proposals to improve the system of developing digital skills of citizens, as well as training and retraining of specialists in the competencies of the Ministry of Digital Affairs.

Summarizing the scientific interpretations of the concept of "digital workplace", it is important to note that digital workplaces for public servants should be considered as:

- 1) a secure environment where you can access the necessary digital tools to perform the duties of an employee both online and offline;
- 2) an interface that allows you to connect the internal working tools of the department with external ones;
- 3) methods that allow you to synchronize work with internal and external sources of information, while adhering to information protection rules.

In addition, the government approved the concept of digital competence development and developed a strategy for its implementation until 2025.

### References

1. Digital Strategy Roadmaps: A Step-by-Step Approach to Success. Available at: <https://www.enginess.io/insights/digital-strategy-roadmaps>
2. The Digital Enterprise Moving from experimentation to transformation. Insight Report. 2018 World Economic Forum. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/Media/47538\\_Digital%20Enterprise\\_Moving\\_Exp erimentation\\_Transformation\\_report\\_2018%20-%20final%20\(2\).pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Exp erimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20(2).pdf)

3. Building a Successful Digital Transformation Roadmap. 2019. Available at: <https://ru.scribd.com/document/411236738/EIS-Whitepaper-Building-aSuccessful-Digital-Transformation-Roadmap>

4. Karpenko, L. – Shevchenko, In. (2024). Development of the Regulatory Framework for Market Integration in the Context of Economic Globalisation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), pp. 9825-9836. Available at: <https://www.pjlss.edu.pk/archive.htm>

## THE EXPANDING DEFINITION OF NATIONAL SECURITY AND ITS IMPACT ON FDI LAW

**Rostyslav Karakash**

Mgr., doctoral student

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

**Abstract.** This paper examines how the expanding definition of national security has reshaped foreign direct investment (FDI) law and regulatory practice. Once focused primarily on defense and military sectors, national security now encompasses economic resilience, technological sovereignty, and supply-chain integrity. This conceptual shift has led to the rapid proliferation of FDI screening mechanisms worldwide, transforming investment policy into a key instrument of strategic control. The study concludes that while screening mechanisms are essential for safeguarding critical assets, they must be implemented with proportionality and transparency to maintain trust in the international investment system.

Key words: FDI, CFIUS, national security, GATTS

### Introduction

National security has traditionally been understood as the protection of a state's territorial integrity, sovereignty, and population against external military threats. In the 21st century, however, the concept has been significantly redefined. Globalization, technological interdependence, and the strategic importance of data and innovation have expanded the scope of what governments consider essential for the survival and stability of the state. As a result, national security today encompasses a wide range of non-military factors, including cyber security, supply chain resilience, energy independence, and economic competitiveness. This expansion has direct consequences for the regulation of foreign direct investment (FDI), as states increasingly view cross-border capital flows not only as opportunities for economic growth but also as potential vectors of strategic vulnerability.

This paper examines how the evolving notion of national security has reshaped FDI law and regulatory practice. Specifically, it explores the ways in which governments have broadened the scope of FDI screening mechanisms to include sectors that were previously considered non-sensitive, and the legal and policy implications of this shift. By analyzing the conceptual expansion of national security and its application to investment law, the paper argues that the securitization of FDI represents both a rational response to new global risks and a challenge to the liberal principles of openness and predictability that underpin international economic law.

### Conceptual Background

The conceptual evolution of national security has been widely recognized in recent studies. Although the term “national security” has been used for decades, its meaning has never been static. [1, p. 21] Instead, it has continually adapted to reflect the changing sources of threat faced by states. For example, during the Cold War, security was largely equated with military strength and deterrence. In the post-Cold War era, and particularly since the early 2000s, scholars and policymakers have stressed a more holistic approach, incorporating political, economic,

environmental, and societal dimensions into security frameworks, as mentioned by Chao Wu [3, 1<sup>st</sup> chapter]

One of the most significant developments in this regard has been the elevation of *economic security* to a central component of national security policy. For example, the approach of People's Republic of China, where the concept of economic security is deeply rooted in the comprehensive national security framework of the state, where it forms the basis of strategic industrial policy, control of outgoing and incoming investments, and cyber security legislation. China's foreign direct investment control mechanism, administered by the National Development and Reform Commission (NDRC) and the Ministry of Commerce (MOFCOM), evaluates foreign investments not only on the basis of national defense or public order, but also in terms of their compliance with the state's long-term industrial goals and financial stability. [6]

Similarly, the World Economic Forum (2024) underscores that economic resilience, technological sovereignty, and secure supply chains are now critical determinants of national power, and that cooperation on these issues is integral to collective security. [11, p.7-15; 95-96]

Legal and policy experts have observed that this redefinition has had direct regulatory consequences. Clifford Chance (2022) highlights that FDI regimes once limited to defense and military-related sectors now routinely include screening of transactions involving telecommunications, healthcare, artificial intelligence, semiconductors, and other sectors of strategic relevance. This reflects what many scholars describe as the "securitization of the economy"—the process by which economic transactions are increasingly framed as potential security risks requiring state intervention. [4, p. 2, 4-5]

This conceptual and regulatory shift has profound implications for FDI law and international economic governance. It raises important questions about the balance between maintaining an open, rules-based investment climate and ensuring state sovereignty over critical assets. It also generates new legal uncertainties for foreign investors, who must now navigate a complex landscape of national security reviews that differ across jurisdictions and may be guided by broad, sometimes opaque criteria. Understanding this evolution is therefore essential for scholars and policymakers seeking to assess the future of cross-border investment regulation.

The growing overlap between national security and economic security reflects a fundamental rethinking of what it means for a state to be secure in a globalized world. Economic stability and technological capacity are now viewed as prerequisites for military readiness, political sovereignty, and social resilience. A disruption of critical supply chains, dependence on foreign technology, or the loss of domestic control over strategic sectors can compromise a state's ability to respond to crises and maintain autonomy in decision-making. As Clifford Chance observes, governments increasingly regard FDI not only as a source of growth but also as a potential channel through which adversaries can gain control over sensitive assets or exert undue influence. [4, p.1-2] This interconnection is further reinforced by the securitization theory in international relations, which posits that issues can be elevated to the level of "security threats" when framed as existential risks requiring urgent action. Economic security has thus been securitized, meaning that states now justify extraordinary regulatory measures, such as blocking or conditioning foreign investments, on the grounds that economic vulnerabilities threaten national survival. [2, p. 24] The result is that national security and economic policy are no longer treated as distinct spheres but as mutually reinforcing. This integration has created a legal and policy environment in which FDI screening mechanisms function as tools not merely of economic regulation but of national defense, signaling a paradigmatic shift in how states govern cross-border capital flows.

### **Impact on FDI Law**

The broadening of the national security concept has produced tangible and far-reaching changes in the regulation of foreign direct investment across jurisdictions. FDI, once primarily treated as a mechanism for capital formation and economic development, is now increasingly regulated through the lens of risk management. Governments have introduced screening mechanisms that subject foreign acquisitions, greenfield projects, and even minority shareholdings

to prior review when they involve sectors deemed critical for national or economic security. This section explores the major dimensions of these changes, focusing on the expansion of legal frameworks, the broadening of sectoral scope, and the resulting implications for international economic law and investor behavior.

Historically, only a handful of countries maintained formal FDI screening systems, and these were narrowly focused on defense and national security in the strict sense of military preparedness. This has changed dramatically over the past decade. According to Dechert, more than 50 jurisdictions now have established screening mechanisms, with over 100 jurisdictions adopting some form of review process for sensitive foreign investments.[5] The European Union's adoption of Regulation (EU) 2019/452 was a milestone in this regard, as it created a cooperative framework for member states to share information on proposed foreign acquisitions and assess whether they might pose risks to security or public order. Although the EU Regulation leaves the final decision to member states, it has encouraged the harmonization of national regimes and a broader understanding of which sectors warrant scrutiny. [7]

The United States' Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) offers another example of the expanded use of screening powers. Initially limited to mergers and acquisitions involving direct foreign control, CFIUS' mandate was significantly expanded under the Foreign Investment Risk Review Modernization Act of 2018 (FIRRMA), which extended its jurisdiction to cover non-controlling investments in critical technology, critical infrastructure, and sensitive personal data businesses. In 2024 it was expanded further to include: CFIUS may request such information from non-transaction parties (or "other parties") and codifies CFIUS' ability to request information necessary to determine whether the non-notified transaction would raise national security considerations. The final rule also expands CFIUS' subpoena power, which now encompasses the additional categories of requested information, and covers requests made to non-transaction parties. OIR also covers additional industries such as biotechnology, aerospace and advanced manufacturing. [5, p. 66]

Another new feature is the OIR – Outbound Investment Regulations. The OIR, which became effective on January 2, 2025, reflects the U.S. government's growing concerns about China and the potential economic rivalry and national security risks it presents to the United States. The OIR specifically aim to address national security threats from «countries of concern» (currently identified as China, Hong Kong, and Macau) that seek to leverage advanced technologies to boost their military, intelligence, surveillance, or cyber capabilities. According to the OIR, entities involved in certain high-tech sectors (currently AI, semiconductors, and quantum computing) and associated with countries of concern are classified as "covered foreign persons." "Covered transactions", which include various types of investments, by U.S. individuals and their «controlled foreign entities» (including non-U.S. subsidiaries) in covered foreign persons must either be reported to the U.S. government or are prohibited, depending on the specific activities of the covered foreign person. [5, p. 67]

### **Legal and Policy Implications**

The expansion of FDI screening has significant legal consequences, particularly regarding the balance between state sovereignty and the predictability of the international investment regime. On the one hand, governments argue that these measures are justified under national security exceptions found in international treaties, such as Article XXI of the GATT or security clauses in bilateral investment treaties (BITs). These provisions grant states broad discretion to take measures they consider necessary for the protection of essential security interests. On the other hand, it raises concerns that the absence of clear definitions and objective criteria could lead to protectionism under the guise of security, undermining investor confidence and fragmenting the international investment system. Van den Bossche and Akpofure note that the increasing reliance on the national security exception could erode the rules-based multilateral trading system, as states may use it to circumvent their obligations under the guise of protecting essential interests. [10, p. 13]

From a policy perspective, the proliferation of screening regimes has resulted in an increasingly fragmented regulatory landscape. Investors face divergent notification thresholds,

sectoral definitions, and timelines, while many national authorities retain discretionary power to extend reviews or modify conditions late in the process. Such procedural diversity increases compliance costs, introduces legal uncertainty, and, in some cases, serves as a deterrent to cross-border capital flows. [9, p. 8] The lack of harmonization not only increases transaction costs but also introduces timing uncertainty, as review processes can delay deal completion by months. [5, p.63] This can deter foreign investment or encourage structuring strategies to avoid triggering review, potentially distorting capital flows. We can argue that this regulatory uncertainty may disproportionately affect investors from countries perceived as strategic competitors, further entrenching geopolitical rivalries in the economic sphere. This dynamic exemplifies what Farrell and Newman term “weaponized interdependence” - the strategic use of economic networks to project power and control access to critical infrastructures. In this sense, FDI screening becomes not only a defensive instrument but also a tool of economic statecraft. [8, p. 49]

### Conclusion

Beyond the legal and economic implications, the securitization of FDI raises normative questions about the appropriate balance between openness and control. While there is broad consensus that states must be able to protect critical assets, excessive or opaque use of screening powers risks eroding the liberal principles that have underpinned global economic governance since the postwar era.

The World Economic Forum (2024) warns that an overly defensive approach could fragment global markets, leading to inefficiencies and reduced innovation. A key challenge for policymakers is therefore to design screening mechanisms that are proportionate, transparent, and predictable, providing security without unduly chilling beneficial investment. A normative path forward would emphasize proportionality, transparency, and accountability. Screening regimes should be grounded in clearly articulated criteria, include procedural safeguards for investors, and ensure the possibility of administrative or judicial review. At the multilateral level, the creation of a common code of conduct or soft-law principles, perhaps under the auspices of the OECD, UNCTAD, or WTO Investment Facilitation Framework, could help harmonize practices and prevent misuse of national-security exceptions.

Ultimately, achieving a balance between economic resilience and openness requires viewing security not as the antithesis of globalization but as a condition for its sustainable renewal.

### References

1. Bian Cheng. National Security Review of Foreign Investment A Comparative Legal Analysis of China, the United States and the European Union. 2020
2. Buzan, B., Wæver, O., De Wilde, J. Security: A New Framework for Analysis. Lynne Rienner Publishers. 1998.
3. Chao Wu. Redefining concepts of nation and national security and establishing their models for the new era. *Journal of Safety and Sustainability*, Volume 2, Issue 1. 2025.
4. Clifford Chance. The Evolving Concept of National Security. 2022. URL: <https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2022/02/the-evolving-concept-of-national-security.pdf>
5. Dechert. 2025 FDI and National Security Review, The Evolving Global Landscape 2025. URL: <https://www.dechert.com/knowledge/publication/the-evolving-global-foreign-direct-investment-and-national-secur.html>
6. Desmonts, V. Foreign Direct Investment Regimes China, Gowling WLG. 2024
7. European Parliament, Council of the European Union, Regulation (EU) 2019/452 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2019 establishing a framework for the screening of foreign direct investments into the Union
8. Farrell, H., Newman, A. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. 44(1)
9. UNCTAD, Investment Policy Monitor No. 28. 2023. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaepcbinf2023d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaepcbinf2023d2_en.pdf)

10. Van den Bossche, P. and Akpofure, S. The Use and Abuse of the National Security Exception under Article XXI(b)(iii) of the GATT 1994. *WTI Working Paper No. 03/2020*. 2020
11. World Economic Forum, Global Risks Report 2024. URL <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024>

## KAZAKH-HUNGARIAN RELATIONS AT THE PRESENT STAGE AND THEIR HISTORICAL CONTEXT

**Ivan Perepelkin**

bachelor's degree student Eurasian Studies Department  
Jagellonian University  
Kraków, Poland

This article will focus on the current state of Kazakhstani-Hungarian relations. It will explore various aspects of cooperation, including cultural and humanitarian exchange, inter-parliamentary dialogue, and economic prospects. On December 16, 1991, the Republic of Kazakhstan declared its independence. Hungary was one of the first countries in the world to recognize this fact, and diplomatic relations between the two countries were established on April 2, 1992. Over the next five years, there were several high-level official visits. In December 1994, President Nursultan Nazarbayev of Kazakhstan visited Hungary, and in November 1997, President Arpad Göncz of Hungary visited Kazakhstan. In between these visits, in March 1995, Hungarian Prime Minister Gyula Horn visited the Republic of Kazakhstan [1]. It can be concluded that a very powerful impetus was set from the very beginning of the establishment of diplomatic relations. Since 1992, the economy has been the defining vector of cooperation between the Republic of Kazakhstan and Hungary. In 1994, during Nursultan Nazarbayev's visit to Budapest, two key agreements were signed: the Agreement between the Republic of Kazakhstan and the Republic of Hungary on the Promotion and Mutual Protection of Investments and the Convention between the Republic of Kazakhstan and the Republic of Hungary on the Elimination of Double Taxation and the Prevention of Tax Evasion on Income and Capital. As of February 2025, the trade turnover between Kazakhstan and Hungary amounted to USD 30.2 million (USD 1.7 million in exports and USD 28.4 million in imports). In 2024, it amounted to 195.8 million US dollars (exports – 5.3 million US dollars, imports – 190.5 million US dollars), which is 4.4% higher than in 2023. The trade turnover for 2023 was 187.6 million US dollars. According to Hungarian statistics, the trade turnover between the two countries amounted to \$567.4 million in 2024 (\$31.4 million in imports and \$535.9 million in exports). In 2023, the figure was \$575 million (\$360 million in imports and \$215 million in exports). It is worth noting that the significant difference in the trade turnover figures is due to the different statistical methods used. According to the National Bank of Kazakhstan, between 2005 and 2024, the gross inflow of direct investment from Hungary to Kazakhstan amounted to \$396.6 million. In 2020, it was \$25.6 million, in 2021, it was \$25.5 million, in 2022, it was \$49.8 million, and in 2023, it was \$24.8 million. In 2024, it was \$39.1 million. From 2005 to the first half of 2024, the gross outflow of direct investment from Kazakhstan to Hungary amounted to \$1.2 million. The main export goods from Kazakhstan to Hungary are: skins, feathers, down, and other parts of birds; air or vacuum pumps, compressors, and fans; fish fillets and other fish meat (including minced meat); machines and mechanisms for ground work; skin care and decorative cosmetics; glued plywood; telephone sets, parts, and accessories for information processing machines; and bearings. The main imported goods to Kazakhstan from Hungary are: medicines packaged for retail sale; insecticides, herbicides; corn; parts of rolling stock; tires; liquid pumps; pharmaceutical products [2]. An important mechanism for bilateral cooperation is the Intergovernmental Commission for Economic Cooperation, which was established in 2008. To date, the Commission has held eight meetings, the most recent of which took place in Budapest on January 27, 2023. In addition, the two countries were able to



establish a Business Council, co-chaired by D. Sarsenov, Deputy Chairman of the Kazenergy Association, and L. Horvath, General Director of L.A.C. Holding. The last meeting of the Business Council, the eighth in total, was held on January 26, 2023, in Budapest. Despite the ongoing external economic challenges, the volume of mutual trade is showing an upward trend, driven by the Hungarian business community's interest in the Kazakhstani market and Kazakhstan's desire to expand its economic ties with EU countries. In essence, Kazakhstan views Hungary as a gateway to Europe, while Hungary sees Kazakhstan as an opportunity to access the markets of Central Asia and China.

In addition to economic relations, the two countries also cooperate through Inter-Parliamentary relations. During the official visit of the Speaker of the Mazhilis, Yerlan Koshanov, to Hungary in September 2024, an Agreement on Cooperation was signed between the lower house of the Parliament of Kazakhstan and the National Assembly of Hungary [3]. Furthermore, there are friendship groups operating in the legislative branches of government in both countries. In total, the Speakers of the Mazhilis of the Parliament of the Republic of Kazakhstan have visited Hungary four times: in 1997, it was Marat Ospanov; in 2008, it was Ural Mukhamedzhanov; in 2014, it was Kabibulla Jakupov; and in 2024, it was Yerlan Koshanov. In turn, the Hungarian Parliamentary delegations visited the Republic of Kazakhstan 6 times, at different times, the Speakers of the State Assembly – Katalin Szili, László Kövér, Deputy – T. Schneider, M. Matrai, S. Lezak. In September 2021, in an online format, a meeting of members of the inter-parliamentary group on cooperation “Kazakhstan – Hungary” [4].

As I mentioned above, the common history and culture are the basis of bilateral relations between the Republic of Kazakhstan and Hungary. Kazakhstani and Hungarian scholars share a mutual interest in studying their shared historical roots. Joint archaeological research is being conducted to study the history of the Kipchak settlement in Hungary and the Magyar settlement in Kazakhstan. Kazakhstani universities are closely cooperating with leading Hungarian universities under the Agreement between the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan and the Ministry of Human Resources of Hungary on cooperation in the field of education and science, signed on November 19, 2013. Thus, annually 250 Kazakhstani citizens receive grants for study at Hungarian universities under the Hungaricum Scholarship program [4]. Today, artists, scientists, and athletes from both countries actively participate in various cultural and sports events held in both Kazakhstan and Hungary. In 2012, the «Budapest» street was opened in the capital of Kazakhstan, Astana, and in 2014, the «Astana» street was opened in Budapest. The same street also features a bust of the prominent Kazakh writer Abai Kunanbayuly. In 2021, a monument to Abai Kunanbayuly was unveiled at the Lakitelek People's Institute as part of the 30th anniversary of the Independence of the Republic of Kazakhstan. In 2023, concerts were held by the ethno-folkloric ensembles Arnau and Turan, as well as the D. Nurpeisova Academic Orchestra of Kazakh Folk Instruments in Budapest. Earlier, the Days of Kazakh Culture were held with great success, where the Astana Opera and Ballet Theatre presented its program in two Hungarian cities, Budapest and Pécs. In addition, the Days of Kazakh Cinema were held in Budapest in 2023, where the films «Kazakh Khanate: The Golden Throne» and «Oliara» were shown [4]. In general, cultural and humanitarian relations are actively developing. This is facilitated by the historical proximity of the two nations and their desire to revive their national cultures and traditions. The Republic of Kazakhstan and Hungary have accumulated considerable experience in cooperation in international organizations. Kazakhstan is an active member of the Organization of Turkic States (OTS). Hungary is an observer state in the OTS. Despite its status, Hungary is one of the founding members of the Turkic Investment Fund, and the country has already invested approximately 100 million euros. On March 30, 2023, Hungary hosted the 3rd meeting of the Energy Ministers of the OTS member countries and observers. The heads of delegations discussed the priority areas of sustainable development in the energy sector and the progress made in implementing the OTS Energy Cooperation Program for 2023-2027. I would like to note that the Prime Minister of Hungary participates in all the Summits and meetings of the

OTS leaders. For example, in November 2024, at the 11th OTS Summit in Bishkek, Viktor Orban was awarded the «Supreme Order of the Turkic World» [3].

An analysis of the current state of Kazakhstani-Hungarian relations allows us to state that this partnership has significant unrealized potential. Cooperation in the areas of renewable energy, digital transformation, logistics, and agro-technologies could become priority areas in the short and medium term. Another priority area of bilateral relations is nuclear energy. As you know, the Republic of Kazakhstan held a referendum on the construction of the country's first nuclear power plant in 2024, where the majority of the population supported the initiative of the authorities. In this regard, Hungary has extensive experience in operating nuclear power plants, as it is home to the Paks Nuclear Power Plant. Hungary could train Kazakhstani specialists in its universities, and Kazakhstani engineers could undergo necessary internships at the Paks Nuclear Power Plant. In return, the Republic of Kazakhstan could become a reliable supplier of uranium and other natural resources for the successful operation of the Hungarian plant. This area of cooperation between the two countries is promising and has the potential for further growth.

Bilateral relations between the Republic of Kazakhstan and Hungary are in the focus of attention of the top officials. In November 2023, the Prime Minister of Hungary, Viktor Orban, visited the Republic of Kazakhstan on an official visit. The first words of the Hungarian politician were "it is always a pleasure to return home. Hungarians are very happy to come to Kazakhstan, because we have thousands of common roots." According to Viktor Orban, Hungary is a "reliable strategic partner" for Kazakhstan [4]. At the end of the visit, President of the Republic of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev presented Viktor Orban with one of the highest state awards of the country, the Order of Dostyk, 1st Class [5]. In November 2024, President of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev paid an official visit to Hungary. During the visit, six agreements and treaties were signed between the two countries [6].

Given the global challenges (including the post-pandemic restructuring of economies and geopolitical tensions), the sustainability of foreign policy strategies is of particular importance. In this context, Kazakhstan and Hungary have the potential to coordinate their efforts within the framework of the EU-Central Asia and the Organization of Turkic States platforms.

At the current stage, Kazakhstan-Hungary relations are an example of effective bilateral cooperation based on political mutual support, economic pragmatism, and cultural openness. The strategic partnership between the two countries strengthens their positions in the international arena and creates conditions for a joint response to the challenges of the 21st century.

#### **Список літератури**

1. Embassy of the Republic of Kazakhstan in Hungary. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mfa-budapest/activities/1805?lang=ru>
2. TRADE RELATIONS: KAZAKHSTAN – HUNGARY. URL: [https://eri.kz/ru/Novosti\\_instituta/id=5445/arch=2022\\_11](https://eri.kz/ru/Novosti_instituta/id=5445/arch=2022_11)
3. The heads of the parliaments of Kazakhstan and Hungary signed an agreement on cooperation. URL - [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/glavyi-parlamentov-kazahstana-vengrii-podpisali-soglashenie-550368/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/glavyi-parlamentov-kazahstana-vengrii-podpisali-soglashenie-550368/)
4. Hungarian Embassy in Kyrgyzstan // Orbán Viktor miniszterelnök Biskekben. URL: <https://biskek.mfa.gov.hu/hun/news/orban-viktor-miniszterelnoek-biskekben>
5. Orban came to Kazakhstan with the words «it's good to return home.» URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6543612f9a7947215ee2a5a6>
6. The Head of State awarded Hungarian Prime Minister Viktor Orban with the Order of Dostyk, 1st Class. URL: <https://www.akorda.kz/en/the-head-of-state-awarded-hungarian-prime-minister-viktor-orban-with-the-order-of-dostyk-1st-class-2104224>

# **ADMINISTRATIVE AND LEGAL PROCEDURES FOR THE FORMATION OF THE STATE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES: INTERNATIONAL PRACTICE**

**Sergiy Stefanov**

PhD., Associate Professor,  
Judge of the Odesa District Administrative Court  
Odesa, Ukraine

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Public Service and Law Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

The legal regime of martial law and recent events in the domestic political environment in Ukraine have significantly actualized the issue related to the creation of proper and sufficient conditions for preventing corruption in our state. The lack of real political will, declarative slogans of state figures, and the adoption of contradictory laws in the area of anti-corruption activities of the state have only intensified the overall negative impact on the entire mechanism of institutional support for preventing corruption. In these conditions, the issue for the effectiveness of administrative and legal mechanisms that should ensure the stable functioning of anti-corruption institutions, regardless of the political situation or, for example, the aforementioned crisis challenges, becomes of particular importance. The lack of a holistic vision of state policy in the area of combating corruption leads to fragmentation of legal (including administrative and legal) regulation and incoherence of the public authority's activities.

The administrative and legal principles of institutional support for corruption prevention should become the conceptual basis that determines not only the formal powers of anti-corruption institutions, but also real guarantees of their independence, proper resource provision and accountability, primarily to society. Through the prism of administrative law, it is possible to consider organizational models of interaction between state and non-state institutions in the area of corruption prevention, as well as assess the effectiveness of their activities in the war and post-war period.

In Ukraine, as in the whole world, corruption is considered one of the main political, economic and social problems. It is recognized as one of the most threatening phenomena in our time, which can motivate the non-normative activities of state administration institutions, inhibit economic development, threaten many elements of the constitutional and social order, as well as the national security of the state. Corruption undermines the foundations of a democratic system, trust in the authorities, violates the principles of law, justice and equality before the law, responsibility for the committed act, fair competition, leads to the growth of the shadow economy and the decline of the authority of the state in the international community [1].

Summarizing the system of anti-corruption policy, we can conclude that state authorities currently do not demonstrate the desire or readiness to create a clear system of combating corruption, as well as to implement the measures provided for by this system. People who are holders of power and its representatives are not ready for serious reforms in practice instead of draft laws. The above statements and the fact that "anti-corruption" has never been the main priority of the state are confirmed by the disinterest and lack of checks on the state leadership.

Since the beginning of Ukraine's independence, many laws have been adopted aimed at combating corruption. They include more than 100 laws, decrees and orders of the President in Ukraine, resolutions of the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, and sectoral regulations. But they were adopted by different institutions and at different times, sometimes without proper

scientific justification, which leads to conflicts and contradictions in their application. In addition, with the adoption of anti-corruption laws in October 2014, Ukraine underwent the most significant and comprehensive reform of anti-corruption legislation in history [2].

Changes in the legislative area concerned the regulation of the main sectors for anti-corruption activity in the state:

- 1) formation and monitoring of state anti-corruption policy;
- 2) preventive anti-corruption activity;
- 3) prosecution for corruption.

The state should also take care of changes in the personnel policy with the aim of creating proper conditions for passing the service and improving the system of material and financial support of state employees. Candidates for the state service should not consider holding a position as a way to get places for material enrichment and profit. The main ways of fighting corruption are:

- 1) enshrining clear legal prescriptions of acts aimed at closing and fighting corruption;
- 2) ensuring the transparency of law enforcement procedures;
- 3) establishment of monitoring for compliance with anti-corruption legislation;
- 4) creation the system of institutions fighting corruption;
- 5) ensuring the inevitability of responsibility for corruption.

Thus, the main goal of state policy in the area of combating corruption should be the creation of an effective system for preventing and combating these phenomena, identifying and overcoming social preconditions and consequences, exposing corruption offenders, and mandatorily bringing the guilty to justice. Successful counteraction of corruption crime is possible in the presence of appropriate legislation, its effective application by competent state authorities and coordination, public awareness of the implementation of measures to prevent and counter corruption crime, interaction of civil society institutions with state authorities in the sphere of formation and implementation of state anti-corruption policy, support anti-corruption measures by civil society [3].

The thesis that corruption is a negative phenomenon that massively permeates all spheres of both the public and public sectors does not require proof, not just in two, but in a significant number of states around the world. It is not necessary to provide evidence to support the claim that corruption is a detrimental phenomenon that affects every aspect of the public and private sectors in a sizable number of states worldwide. The phenomena in question has a natural and historically conditioned modern existence. This issue is pertinent to all nations, especially those with seemingly long-standing democratic histories and established systems of public authority. The reality is that both internal and external circumstances will eventually change, necessitating an assessment of the established model's efficacy and perhaps a revision.

Since it affects every aspect of social life, the degree of corruption reflects the condition of the social organism and is a result of social trends and phenomena in politics, the economics, and state development. Even among the world's most developed democracies, this damaging behavior has become nearly commonplace, which surely hinders the establishment and growth of positive social relationships. Society's perspective of corruption makes it easier for it to proliferate since it is increasingly seen as the standard for how governmental institutions operate and as a way to meet social, political, or economic demands.

In Ukraine, research shows, corruption has acquired a systemic character and has become an independent political force. The following features are characteristic of it now:

- state policy is directly dictated by the private interests of persons in power, close to power, capable of influencing the power;
- additional and shadow incomes form the basis and necessary part of the income for officials;
- corrupt behavior has become the norm of economic and legal culture;
- the executive power actively uses «shadow» forms of revenue mobilization and incentives

[4].

Administrative law uses a variety of legal mechanisms to implement anti-corruption policies. These mechanisms are designed to prevent, detect, and prosecute those who commit corrupt acts. Legislation that regulates the integrity, accountability, and control of public officials is a key tool in this area. The legislative framework includes laws that define the responsibilities of officials, transparency requirements, and accountability mechanisms for violations. Reducing the likelihood of corruption and increasing the accountability of public authorities to society can be achieved through clear rules.

Administrative control, which plays an important role in the system of combating corruption, is carried out through audits, supervision of declarations for income and expenses, analysis of the contracts legality and public procurement. State control institutions check whether officials comply with the law, and also detect violations that may be related to corruption. Mandatory declaration of financial assets and property allows tracking the income of officials and checking the legality of their wealth. Regular inspections and audits contribute to the timely detection of abuses and corruption schemes, as well as the application of sanctions to those who commit them.

Administrative procedures should be implemented to prevent arbitrary decision-making without following the rules. Regulation of administrative processes reduces the influence of the human factor, which reduces the likelihood of power abuse. Government processes become more transparent and less prone to corruption when there are clear rules for decision-making, coordination of documents and issuance of permits [5].

Automation of public services and the introduction of digital platforms for the provision of administrative services reduce the likelihood of obtaining undue benefits. In the area of anti-corruption policy, the possibility of appealing administrative decisions is an effective tool, which guarantees citizens and businesses the right to protection from unlawful actions of officials. Decisions can be reviewed through administrative proceedings and judicial proceedings.

In our opinion, the creation of the anti-corruption policy requires a comprehensive approach that includes effective legislation, control mechanisms, compliance with administrative procedures, the ability to challenge illegal actions, and the active use of digital technologies. When these tools work together, it is possible to build a strong system for preventing corruption and guarantee a high level of integrity in the work of state institutions. Thus, administrative law plays an important role in the development and implementation of the state's anti-corruption policy. It controls the activities of anti-corruption institutions, establishes sanctions for violations of the law, and contributes to increasing the transparency of public administration. In order for administrative and legal instruments to combat corruption to be more effective, it is necessary to improve the legislative framework, create digital technologies, and strengthen public control over the work of state institutions.

It is important to consider how international experience can be adapted to Ukrainian conditions. Given what has happened over the past six years, this strategy was not effective and could not contribute to the development of anti-corruption policy. Of course, there were subjective reasons, but the concept of adaptation was excellent and held great hopes. Our state is now in a period of digitalization, which has a positive impact on the level of negative phenomena.

International experience has long concluded that state institutions that provide administrative and other services should look and be organized in such a way that they look not like unusual Ukrainian state institutions, but like offices where service staff are ready to help solve any problems that clients encounter. Digitalization guarantees minimal physical contact with officials, civil servants, and others. If this process takes place electronically, rather than on a physical level, we will be able to prevent, for example, the transfer of money or other valuables to an official for violating the law in the interests of a bribe-giver, etc. It is not surprising that most citizens of our country need to overcome corruption. Recently, public opinion has been paid almost for the first time. Thus, when developing anti-corruption policy, it is important to take into account the opinion of citizens and their feelings about the actions that are being taken to overcome and prevent corruption in all spheres of society. In order to make an optimal and balanced decision, it

is worth considering its economic feasibility and using previous indicators to predict its implementation. The basis of state anti-corruption policy should be indicators of how the public sees corruption detections and how dangerous they are for society. The success of anti-corruption policy depends on transparency, ensuring the principle of publicity in the activities of state institutions and general openness.

The development and implementation of a standard anti-corruption program for legal entities is an important step towards the implementation of the state anti-corruption policy within the framework of the development of public-private partnership. This program must comply with such principles and requirements as systematic goal-setting, full transparency of budget revenues and expenditures, competitiveness of the private partner, and constructiveness.

Given all that has been said, we can conclude that corruption has existed since the formation of our state. Despite the fact that it is impossible to completely eradicate it, it is a real task to reduce its amount to a minimum and to make the occurrence of bribery impossible every time. This has been repeatedly confirmed by experience in the country and abroad. In order for anti-corruption policy to be truly effective in all spheres of life - economic, political and social - the political will of its carriers is needed.

All the measures that have been taken since our state gained independence, including the introduction of new anti-corruption laws and the creation of separate anti-corruption institutions, are effective if they do not have a positive effect. All this has been happening for more than five years and, unfortunately, the effectiveness of these institutions is insufficient to reduce the level of corruption in Ukraine. In the Constitution of Ukraine, the people are the bearers of power. In addition, it belongs to the public, but all the above actions took place under public pressure, and not on the initiative of the state. Thus, the only way to combat corruption is an integrated approach.

The interdependence of organized crime and corruption makes it extremely difficult for individuals, special criminologists, and general societal subjects to execute pertinent preventative measures. However, the timely application of the benefits of digital transformation as a useful instrument for crime prevention is crucial to the efficacy of these measures.

The study of the foreign experience of anti-corruption allows us to state that it is impossible to avoid well-established mechanisms of legal, organizational, personnel, and informational and explanatory support for anti-corruption policy.

### References

1. Voloshenko, A.V. (2016): State and problems of resistance for economic corruption in the modern Ukraine. / East European Scientific Journal. 2016, No. 11. P.114-117/
2. «Pro zapobihannia koruptsii»: Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnia 2014 r. [The Law on Prevention of Corruption: Law of Ukraine of October 14, 2014] (2014). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 49, 2056. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws> [in Ukrainian].
3. Karpenko, L. & Izha, M. (2023). International Retrospective of the Anti-Corruption Standards Development in the Economic Security System of Ukraine. Journal of Public Policy and Administration. USA. Vol. 7, No. 1, 2023, pp. 18-24. doi: 10.11648/j.jpaa.20230701.13
4. Ugur, M. & Dasgupta, N. (2011). Evidence on the economic growth impacts of corruption in low income countries and beyond: *A systematic review*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London
5. Prokhorenko, A. Y. (2022). Organizatiino-pravovi aspektu ta stan protudii koryptsinuum prouavam y sustemi derzhavnoi slyzhbu Ukraina [ Organizational and legal aspects and state of counteraction to corruption manifestations in the system of public service of Ukraine.] Borotba z orhanizovanou zlochunnistu i koryptsiey (teoria i praktuca): naykovo praktuchnui zhurnal – Fighting Organized Crime and Corruption (Theory and Practice): A Scientific and Practical Journal, 6, 35-44. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua> [in Ukrainian]

# LEGAL FRAMEWORKS FOR THE PROTECTION OF INDIGENOUS PEOPLES' RIGHTS: CANADA AND NORWAY

**Dorota Harakaľová**

Ing. Mgr., PhD.

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

## **Introduction**

Indigenous peoples represent specific population groups whose historical development has been marked by systemic marginalization and forced assimilation. For centuries, they have faced restrictions on their linguistic, cultural and political rights, which has led to long-term social and economic inequalities. This historical context is essential for understanding the current legal mechanisms that seek to redress these injustices.

The decision to compare Canada and Norway is grounded in their distinctive approaches to the protection of indigenous peoples' rights. Both countries recognize the rights of their indigenous peoples in the constitutional order and are committed to international standards – Canada supports the United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples (UNDRIP), while Norway has ratified ILO Convention No. 169 on Indigenous and Tribal Peoples. The historical stigma of forced assimilation and suppression of rights is now being supplemented by efforts to remedy it, with both countries currently rated relatively positively in terms of the formal protection of indigenous peoples' rights.

Despite the existence of legal regulation that provides a framework for protection and self-government, its implementation remains a key issue. The formal enshrining of rights in legislation and international obligations does not always correspond to their practical application and real protection. Canada and Norway have played a significant role in the development of indigenous peoples' rights.

This article employs a doctrinal legal methodology to analyze the legislation concerning the rights of Indigenous peoples in Canada and Norway. The analysis focuses primarily on key legal instruments in both jurisdictions, including constitutional provisions, Canada's Indian Act and Norway's Sami Act, as well as other relevant statutes. Where appropriate, the article also refers to pertinent judicial decisions that have shaped the interpretation and application of these legal frameworks.

Each legal instrument is examined in detail and complemented by critical assessments from existing academic literature. While the article primarily provides a descriptive overview of the legislative frameworks in both countries, it also establishes a foundation for subsequent comparative analysis, which will explore similarities, differences, and potential lessons to be drawn from the Canadian and Norwegian approaches to the protection of Indigenous peoples' rights.

## **1 Canada**

### **Constitution Act (1982)**

Section 35 of the Constitution provides the basic constitutional framework for protecting the rights of aboriginal peoples of Canada. In section 1, it explicitly recognizes and affirms existing aboriginal and treaty rights (rights that currently exist by way of land claims agreements or that may be acquired in this way). It is legal protection for rights that already existed at the time of the adoption of the Constitution, including rights that arise from older or modern treaties between aboriginal peoples and the Crown or federal government.[3]

Only Indians, Inuit and Métis are explicitly designated as aboriginal peoples of Canada, and they may identify with more than one of these groups. This gives them a special status within the Canadian legal order.

This provision has constitutive significance, as it ensures that neither federal nor provincial legislation can unilaterally derogate from or limit these rights. Article 35 is further developed in its interpretation by the case law of the Supreme Court of Canada, which has given material substance to Article 35, particularly in matters of self-government, land use and traditional ways of life (e.g. *Delgamuukw v. British Columbia*, *Haida Nation v. British Columbia*).[13]

The Constitution Act does not explicitly address the rights of Aboriginal people to natural resources and their use in the context of preserving traditions. Section 4 enshrines gender equality. Subsection 35.1 ensures that before any constitutional amendment that could affect the rights of Aboriginal people (e.g. an amendment to Part 24 of Section 91 of the Constitution of 1867 or Section 25 of this Constitution Act) is made, a constitutional conference must be held with the participation of the federal Prime Minister and the Premiers of the provinces. Aboriginal representatives are invited to discuss the proposed amendment, thereby ensuring their consultation and participation in decision-making that affects their rights.

Section 25 complements section 35 by providing additional protection for the rights of Indigenous Peoples in the context of the general civil rights and freedoms guaranteed by the Constitution, ensuring that these rights cannot be limited or diminished by the application of the Canadian Charter of Rights and Freedoms (Part One of the Constitution of Canada, 1982).

Among the most significant limitations of section 35 of the Constitution Act is that it does not guarantee full sovereignty to Indigenous Peoples in the sense of equivalent state sovereignty, as the Supreme Court of Canada has not yet formally recognized such sovereignty. The exercise of recognized inherent rights and Aboriginal title thus occurs exclusively within the framework of the Canadian constitutional and legal order. Another shortcoming is that the obligation to consult with the State often remains at a procedural level, without Indigenous Peoples having any real decision-making influence on matters that directly affect them. Furthermore, the exercise of these rights can be significantly limited by the economic interests of the state and private entities, as illustrated, for example, by controversial infrastructure construction projects such as Coastal GasLink.[13]

#### **Indian Act (R.S.C., 1985, c. I-5)**

The Indian Act is a historically key legislative framework governing the relationship between the federal government and so-called “status Indians”. The Act defined who is legally recognized as a “status Indian”, thus excluding Inuit, Métis and non-status Indians. The Act was originally enacted in 1876 with the aim of assimilating Aboriginal peoples and giving the government broad powers in the areas of personal status, property, self-government and political representation. It significantly affected the cultural autonomy of Aboriginal communities, including the regulation of cultural practices, education through residential schools and the administration of reserves.

The original 1876 Act established a paternalistic model of governance that regulated almost all aspects of Indigenous life, from the administration of reserves and land ownership to issues of identity and community membership. The federal government used it to establish residential schools for Indigenous children, which served as a tool for assimilation and control over Indigenous communities and represent a lasting historical stigma in Canadian history. The Act historically discriminated against women – women who married men without status lost their own rights and those of their children, which was partially remedied by amendments (Bill C-31, C-3, S-3). It also banned traditional ceremonies (e.g. potlatch, sun dance), which were legalized only in 1951.[23]

The Act established the position of Minister of Indigenous Affairs, who acts as the general superintendent of matters relating to Indigenous communities.

The provisions of section 87 provide for the fiscal autonomy of Indigenous peoples on reserves and are part of a broader legal framework for the protection of their property and economic rights. They define which property rights and assets of Indigenous peoples of Canada are exempt from taxation, notwithstanding any other federal or provincial law, except as provided in sections 83 and 5 of the First Nations Fiscal Management Act. These specifically include the



interests of Indians or bands on reserves or surrendered lands and the personal property of Indians or tribes located on reserves.[5]

In January 2013, the Federal Court of Canada ruled that Métis and non-status Indians are considered “Indians”. The federal government subsequently appealed twice, and on April 14, 2016, the Supreme Court of Canada in *Daniels v. Canada* has decided that the federal government, and not the provincial governments, has legal responsibility for legislative action on matters affecting Métis and non-status Indians under section 91(24) of the Constitution of Canada, 1867 (a provision that concerns the exclusive legislative powers of the federal government). It is important to note that this decision does not automatically grant the same rights and benefits as status Indians under the Indian Act. Groups such as Métis and non-status Indians can now request consultation and negotiation with the federal government regarding their rights, interests and needs as aboriginal peoples.[2]

In practice, the Indian Act thus creates a framework for self-government for status Indian communities, setting out mechanisms for tribal councils and rules for the management of reserves. At the same time, however, these mechanisms are subject to extensive federal control and approval, which also limits the effective autonomy of these communities. Its provisions are, however, limited by section 35 and section 25 of the Constitution Act, which provides a legal framework for the protection of Indigenous rights.

Although many of the repressive provisions of the Indian Act have since been repealed or reformed, it remains a key legal framework for the functioning of Indigenous communities. Current initiatives by Indigenous peoples focus on promoting self-government and negotiating modern treaties that allow for more effective control over their own lands, economies, and cultural life. It remains a significant, if controversial, element of Canadian Indigenous rights legislation, and its historical context and current reform efforts are key to understanding the legal and political dynamics between Indigenous peoples and the state.[23]

### **Comprehensive Land Claims Agreements**

Comprehensive Land Claims Agreements or Modern Treaties represent a significant shift from the traditional paternalistic model towards recognizing the right of Indigenous peoples to self-government and control over their territory. These agreements are directly implemented into federal legislation, making them legally binding and effective instruments for fulfilling the principle of self-determination and recognizing the historical rights of Indigenous peoples to land and natural resources.[6]

These agreements represent the legal framework through which Indigenous peoples of Canada pursue the restoration and development of their communities and collective identities in accordance with their own values, priorities and traditions. They enjoy constitutional protection under section 35 of the Constitution Act, which recognizes and affirms the existing and newly acquired rights of Indigenous peoples (precisely through such treaties). They cover a wide range of areas – from ownership and management of land, water and natural resources, through fisheries regulation and wildlife protection, to environmental issues, economic development, employment, government contracts, capital transfers, resource royalties and benefit and impact agreements. They often include the creation of parks and protected areas. Modern agreements also include strengthening self-government mechanisms, improving social and cultural conditions and guaranteeing continued access to public programs and financial funds.

These agreements cover more than 600,000 km<sup>2</sup> of Canadian land, strengthening cultural protection, access to natural resources, self-determination and self-government, improving living standards (health, education, housing) and economic development.

The Canadian government implements 27 modern agreements, 6 of which deal with extensive land claims, 1 with self-government provisions only, and 20 agreements that combine land claims and self-government issues. The first such agreement was signed in 1975 (effective from 1977) and the last one to date in 2023.[6]

A typical example is the Nunavut Land Claims Agreement of 1993, which created the new territorial entity of Nunavut, which separated from the Northwest Territories and granted Inuit

extensive rights to use natural resources, a share of the federal government's royalties from oil, gas and mineral development, environmental management and cultural autonomy, financial compensation provided by Canada to Inuit as part of the claims settlement, and ownership rights to approximately 350,000 km<sup>2</sup> of land.[22]

### **Framework Agreement on First Nation Land Management Act (S.C. 2022)**

The Framework Agreement on First Nation Land Management Act is a legislative framework that ratifies and gives effect to the Framework Agreement on First Nation Land Management. This agreement creates the legal conditions under which First Nations can establish their own land management system and remove their territories from the control of the federal Minister under the Indian Act. It replaced the original First Nations Land Management Act of 1999, which contained several inconsistencies with the text of the Agreement and was therefore repealed in December 2022 at the request of the signatory First Nations.

The new amendment grants the Agreement the legal force of law, making it binding on Canada, First Nations, and all persons and institutions. The Act provides continuity in the area of legal certainty – references to the previous Act in adopted land codes, agreements or decisions are deemed to be references to the new legislative framework, with all previous acts remaining in force. It also explicitly states that it is not a treaty within the meaning of section 35 of the Constitution, but in the event of a conflict with other federal legislation, the new Act takes precedence. The First Nation Land Register, which was established under the previous legislation, also continues to operate, and the Act also defines its relationship to other federal regulations, such as the Indian Oil and Gas Act and the First Nations Oil and Gas and Moneys Management Act, while explicitly excluding its application to certain entities, such as the Westbank First Nation.[4]

### **Implementing International Framework**

Despite its initial rejection in 2007, Canada endorsed the United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples in 2010. While it has ratified most international human rights treaties, it has not ratified the International Labour Organization's Indigenous and Tribal Peoples Convention of 1989 (No. 169) or the American Convention on Human Rights.

In June 2021, the United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples Act was passed, explicitly recognizing in its preamble that the United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples (UNDRIP) provides a framework for reconciliation, justice and peace. It does not automatically grant new rights but commits Canada to a process of harmonizing its laws with the UNDRIP. These principles include the principle of free, prior and informed consent (FPIC) for projects affecting Indigenous lands, which is being closely monitored for implications for resource extraction and infrastructure development. The Act also condemned the doctrines of first discovery and terra nullius as “racist, scientifically false, legally invalid, morally reprehensible and socially unjust”. [7]

A significant milestone in the implementation of UNDRIP in Canada is the publication of the Action Plan for 2023–2028, which sets out concrete steps to ensure that federal laws are in line with the Declaration and its practical implementation. A previous example of regional implementation was the legislative framework of the province of British Columbia, adopted in 2019, with its action plan subsequently published in 2022. This process demonstrates a systematic approach by Canadian legislation to incorporating the principles of UNDRIP at both the federal and provincial levels.[25]

Despite extensive legal protections, First Nations, Inuit and Métis people, governments and organizations continue to face the consequences of historical and structural colonization, systemic discrimination and forced assimilation. These persistent inequalities manifest themselves in a variety of forms, including the high number of missing and murdered Indigenous women, girls and boys, the discovery of unmarked graves at the sites of former residential schools and the ongoing threat to drinking water quality in many communities.

## **2 The Kingdom of Norway Constitution (Grunnloven)**

Article 108 of the Constitution of the Kingdom of Norway constitutes the basic constitutional framework for the protection of the rights of the indigenous people – the Sámi – and enshrines the principle of equal status between ethnic Norwegians and Sámi. Originally included in the Constitution in 1988 as Article 110a, it was intended to explicitly recognize the historical position of the Sámi and to establish a positive obligation of the state to create conditions for the preservation and development of the Sámi language, culture and way of life. The 2014 constitutional reform brought about a technical renumbering and the article was renumbered to 108, and in 2023 it was supplemented with an even clearer expression of the Sámi status as an indigenous people.[20]

The article states that “The State authorities shall create conditions that enable the Sámi, as an indigenous people, to preserve and develop their language, culture and way of life.” This is the first provision in Norwegian law to establish a specific duty of the state towards a particular ethnic group.

There is little case law on Article 108 of the Constitution. Nevertheless, this article had a significant practical impact with the establishment of the Inner Finnmark District Court (traditional Sámi region of Finnmark, in Norwegian Indre Finnmark) in 2004, a court whose judges are fluent in Sámi and have specific knowledge of Sámi customs and customary law. A public inquiry prior to the establishment of the court concluded that, according to Article 110a of the Constitution (original numbering), it is necessary for judges to have specialist knowledge and insight into the Sámi language, law and culture. This finding was crucial for the establishment of the court itself and the definition of its specific competences.[24]

Article 92 of the Norwegian Constitution also states that all state authorities must respect the rights guaranteed in human rights treaties to which Norway is a party. ILO Convention No. 169 has been partially implemented into Norwegian law by the Finnmark Act, which in Section 3 states that “the Act shall apply subject to the limitations resulting from ILO Convention No. 169.” The Supreme Court of Norway has interpreted this article to mean that the provisions of the Convention take precedence over the Finnmark Act, but ILO Convention No. 169 has not otherwise been incorporated into Norwegian law, including specific rules concerning the property rights of the Sami.[1]

In the context of the Norwegian legal order, it is undisputed from the point of view of international law standards that the Sami people meet the criteria set out in the definition of indigenous peoples under Article 1(b) of ILO Convention No. 169 of 1989. This fact has also been explicitly confirmed by the case law of the highest judicial authorities. In the decision of the Supreme Court of the Kingdom of Norway in the *Selbu* case of 21 June 2001, it was stated that the Sami population, including the Southern Sami population, undoubtedly fulfils the conditions for the recognition of the status of an indigenous population within the meaning of the said article.[9]

Provisions protecting the language, culture and life of the Sami community are also found in Norwegian legislation, such as the Sami Act, the Human Rights Act, the Education Act and the Reindeer Herding Act.

### **Act concerning the *Sameting* (the Sami parliament) and other Sami legal matters - the Sami Act (1987 No. 56)**

The Sami Act (*Sameloven*), adopted on 12 June 1987 and effective from 24 February 1989, is the basic legal instrument for the protection and promotion of the Sami identity in Norway. Its main purpose is to create conditions that enable the Sami people in Norway to preserve, develop and strengthen their language, culture and social life. This Act reflects the State’s obligations arising from Article 108 of the Constitution and from Norway’s international obligations in the field of indigenous people’s rights.

One of the key provisions of the Act is the establishment of the Sami Parliament (*Sámediggi*), which serves as a representative and advisory body of the Sami people in relation to

state authorities and public administration. The Parliament has the power to submit opinions, proposals and declarations on its own initiative on all matters affecting the interests of the Sami people. It may also initiate proceedings and communicate with public authorities, private institutions and other relevant entities.

The law also establishes the obligation of regional governments and municipalities to consult with representatives of the Sami in cases where local legislation, decisions or measures are being prepared that may directly affect their interests. The right to consultation is an important instrument for ensuring the political participation of the Sami and the protection of their collective rights within local and regional self-government.

The Sami Parliament is elected in direct elections, which are held simultaneously with the parliamentary elections to the *Storting* (the parliament of the Kingdom of Norway). The term of office of the members lasts four years and begins on 1 October of the election year. The electoral base is divided into seven electoral districts, with each district entitled to two mandates, and the total number of members is 39. The number of mandates in each district is derived from the number of registered voters in the Sami electoral lists. The first session of the Sami Parliament was held on 9 October 1989.

Norwegian law is based on the principle of self-identification as the basic criterion for recognizing a person as a Sami. According to the Sami Act, a person is considered to be a Sami if he or she declares that he or she considers himself or herself to be a Sami and also meets at least one of the additional criteria - the person himself or herself, or one of his or her parents, grandparents or great-grandparents, used Sami as the language spoken in the family, or one of the parents is or has been registered as a voter in the Sami Parliament.[17]

People who meet these conditions can apply to be included in the electoral register of the Sami Parliament, thereby gaining the right to participate in elections to this body. This approach considers the fact that the Sami live not only within the traditional Sámi territories, but also outside them, and is therefore not bound by the territorial principle.

The law also establishes equal status for the Sami languages – Southern Sami, Lule Sami and Northern Sami – with Norwegian in official and public relations in areas with a significant Sami population. This ensures not only linguistic equality, but also practical conditions for the preservation and development of the Sami cultural identity. This approach contrasts, for example, with the legal status of the Inuit in Greenland, where the legal framework does not distinguish between individual linguistic and cultural groups within the indigenous population (the two minorities in North and East Greenland are not recognized as separate indigenous groups).[10]

Although the Sami Parliament is an autonomous political body, it is not part of the hierarchical structure of state administration and does not act as a legislative or fiscal body. It has no defined territorial jurisdiction within its exclusive territory, no legislative powers or independent sources of income, and therefore its activities depend on cooperation with Norwegian state institutions and on financial transfers from the state budget. Its decision-making powers are therefore relatively limited in practice, but its importance lies primarily in the political representation, participation and promotion of the interests of the Sámi population within the democratic system of the Kingdom of Norway.

#### **Act relating to legal relations and management of land and natural resources in Finnmark - Finnmark Act (2005, No. 85)**

The Finnmark Act (*Finnmarksloven*) is the key legal framework for the management and ownership of land and natural resources in the Norwegian county of Finnmark, which were previously considered state-owned. The Act recognises that the Sami, through long-standing traditional use of the land and water, have acquired collective and individual ownership rights to the land and water in the region.[16]

The aim of the Act is to enable balanced and ecologically sustainable management of the land and natural resources for the benefit of the people of Finnmark, with emphasis on preserving the Sami culture, reindeer husbandry and traditional way of life. All Finnmark residents (persons permanently residing in the municipalities) have the right to use natural resources within the

conditions laid down by law, including hunting, fishing, berry picking, reindeer husbandry and logging for domestic craft purposes. The Act requires public authorities to consult the Sami Parliament when deciding on matters that may have a direct impact on Sami interests, thus ensuring Sami participation in decision-making processes. The Act does not apply to sea fishing rights, mineral extraction or oil rights, which are regulated by other legislation.

The Act established *Finnmarkseiendommen* (Finnmark Estate, FeFo), an independent legal entity, to which it transferred all land in Finnmark that was not formally subject to private ownership, representing approximately 95% of the area of Finnmark.[1] The board of directors of FeFo consists of six members, three of whom are appointed by the Sami Parliament and three by the Finnmark County Council. Decisions on fundamental changes in the use of undeveloped land that may have a significant impact on Sami culture, reindeer husbandry or traditional land use are subject to a stricter regime. Before they are adopted, an impact assessment on the interests of the Sámi must be carried out according to the guidelines of the Sámi Parliament, which are binding on the council.

Specific rules apply depending on whether the change concerns the inland municipalities (Inner Finnmark), where the Sámi make up about 80% of the population, or the coastal municipalities, where they are a minority. This arrangement allows the representatives of the Sámi Parliament to block changes affecting the interior or the entire territory of Finnmark, while for projects affecting only the coast they have significant influence, but not decisive power.[1]

Special bodies have been established to implement the Finnmark Act – the Finnmark Commission and the Uncultivated Land Tribunal for Finnmark. The Commission consists of five members, and its task is to examine the areas of Finnmark parcel by parcel to determine ownership and use rights. It considers rights acquired through historical records and through long-term, continuous and immemorial use. These rights may belong to both Sámi and non-Sámi people, individually or collectively. Once the entitled persons have been identified, they acquire a certain ownership right and, if they choose the right to administer the land, unless there are successful legal challenges by FeFo or other claimants. The Commission thus acts as an investigative body, verifying whether the land transferred for administration under the law belongs to the state or is privately owned. The Tribunal is the judicial body that decides disputes arising from the Commission's findings.

The *Karasjok* case represents a significant milestone in the recognition of collective property rights of the Sámi in Norway. The Finnmark Commission's investigation initially focused on the Outer Finnmark area, where no collective ownership of the Sámi had been identified for a decade, which raised concerns from the Sámi Parliament, the UN and several experts. The Commission then examined Inner Finnmark, specifically the Karasjok area – the second largest municipality in Norway with an area of 5,500 km<sup>2</sup>, approximately four-fifths of the population Sámi and with a strong connection to Sámi culture, as it is the seat of the Sámi Parliament. In the final decision in 2019, a majority of three out of five commissioners agreed that the ownership of the land in Karasjok had not been abolished by the state after the annexation and still belonged to the local community, mostly Sámi. This verdict was unprecedented, unanimously confirmed by both the local government and the regional Sámi political party of the NSR, while according to the Commission's logic, other areas of Inner Finnmark annexed in 1751 could also be considered as collective Sámi ownership, creating a de facto Sámi-controlled area of approximately 20,000 km<sup>2</sup>. [26]

In its 2024 decision, a majority of the Norwegian Supreme Court ruled that the Karasjok people do not own the land in question, as it legally belongs to Finnmark Estate. The court also stated that the land had been owned by the state before 2006, when it was transferred to the Finnmark Estate under the Finnmark Act.[12]

The Finnmark Act creates a specific framework for the involvement of the Sámi in the management of land and natural resources, which in its nature and manner of operation differs significantly from the consultation mechanisms regulated in other parts of the Norwegian legal order, for example in the Sámi Act of 1987. It also introduces a specific procedure for determining

the existence of property rights of the Sámi and other entities to land and resources based on historical use. This process is similar in nature to the decision-making committees operating in other regions of Norway.[1]

The Finnmark Act incorporates ILO Convention No. 169 into its provisions, in the parts relating to the administration of land and natural resources, as well as in the assessment and recognition of existing land rights. The Convention is also referred to in the Minerals Act. As a result, the consultation obligations arising from Articles 6 and 7 of the Convention always apply to the extent that these laws provide for this.[19]

Despite the empowerment of the Sámi through the Finnmark Act, there is no full recognition of their property rights to the land and natural resources that are essential for the pursuit of traditional livelihoods, particularly reindeer herding. Unlike some parts of Inuit territory in the Canadian region of Nunavut, where indigenous people have full property rights, there is no such model in Norway – not even in Finnmark, the traditional center of Sámi settlement. Although the Sámi Parliament plays a role in deciding on the use of undeveloped land and the legislation represents a step forward in recognizing Sámi rights, the law has been criticized for failing to implement ILO Convention No. 169. The rights are formulated as non-discriminatory and shared equally between the Sami and non-Sami population, which in practice means that the Sami, even in Finnmark, do not have a clearly defined ownership right to land that would allow them to fully preserve and develop their traditional way of life.[11]

#### **Act relating to Reindeer Husbandry - Reindeer Husbandry Act (1978, as amended 2007, No. 40)**

Reindeer Husbandry Act (*Reindriftsloven*) constitutes the key legal framework for regulating traditional reindeer husbandry, which is a fundamental economic and cultural pillar of Sámi society. It regulates the conditions for the exercise of the right to husbandry, defines the pastures, the organization and rights of individual herders and their associations. The Act also protects traditional forms of management from excessive economic and environmental pressure and provides mechanisms for resolving disputes between herders and, where appropriate, in relation to other land users.[14]

Its aim is to ensure ecologically, economically and culturally sustainable reindeer husbandry based on Sámi culture, traditions and customs. The Act applies to the whole of Norway, except for specific areas such as Trollheimen and surrounding areas, where special rules apply. Since it is a historical way of life that existed before the establishment of modern borders, its preservation and development naturally require regional cooperation. For example, reindeer owners in Sweden have the right to graze on some pastures in Norway.[8]

Reindeer husbandry is the most prominent feature distinguishing the Sámi from other peoples. In Norway and Sweden, this distinction is reflected and reinforced by national legislation, which stipulates that the right to reindeer husbandry is exclusively reserved for the Sámi.[1]

In the Sámi reindeer grazing area, which includes the provinces of Finnmark, Troms, Nordland, Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag and Hedmark, the Sámi have a historical right to practice reindeer husbandry. This right is based on customary law, and it is presumed that there is a right to graze reindeer in this area under this Act, unless other legislation provides otherwise. In the event of interference with the Sámi's right to practice reindeer husbandry, compensation may be granted under the general principles of the Expropriation Act.

The Act further regulates the organization of reindeer husbandry by dividing the Sámi reindeer herding area into regional areas and district areas, which are administered according to the rules laid down in the Act. It also addresses issues such as the compulsory purchase of land and rights to secure reindeer herding areas, the protection of the rights of the Sámi in the event of interference with their rights, and the provision of welfare for domesticated reindeer. The state may take away land and rights related to reindeer herding if this is necessary to secure the herding in the Sámi area and is expected to bring “more benefit than harm.”[14]

According to this Act, only persons from Sámi families have the right to own reindeer. They have the right to a reindeer earmark – a combination of one or more cuts in the ears of the

reindeer, which together reveal who owns the reindeer. The right to a reindeer earmark requires that the person in question is Sámi and that he or she, his or her parents or grandparents have or have had reindeer herding as their main occupation. Another condition is that they must be part of or become part of a *siida* (a traditional Sámi organizational unit that collectively manages reindeer herding and grazing land use; a reindeer herding community). This ensures that rights are exercised collectively and according to customary law. Membership in a *siida* enables effective regulation of reindeer numbers and grazing land use, thereby preventing conflicts and overexploitation of resources and ensuring the use of traditional practices. *Siidas* are officially recognized as legal entities under the relevant reindeer husbandry laws of the Nordic countries, which also recognize the rights of these communities to historically used land and natural resources, although the specific extent of these rights may be subject to dispute.[1] The 2007 amendments sought to strengthen the position of the *siida* as a key mechanism for the management and coordination of reindeer herding, bringing Norwegian legislation closer to the traditional principles of Sámi land and natural resource management.[28]

The law stipulates that a maximum number of reindeer must be determined for each summer *siida* based on available pastures and the conditions that serve as a justification for this number. If necessary, a number of reindeer can also be determined for winter *siida*, and the winter *siida* or another group can request a specific determination. If the number of reindeer in a *siida* exceeds the set limit, the *siida* is obliged to prepare a plan for reducing the number of reindeer. Such a practice is often criticized and leads to disputes (*Jovsset Ante Sara v. Ministry of Agriculture and Food* in Norway, similarly *Koskela and Others v. Finland/Nellim Case* in Finland).

The Reindeer Husbandry Act was significantly amended in 2014. The amendment abolished the regional authorities that had representatives of reindeer herders on their boards and transferred their competence to the county governor (*Fylkesmannen*). This change has drawn criticism from the Sami Parliament and reindeer herding organizations, as it was perceived as an interference with the Sami people's right to self-determination and self-government.[24]

#### **Act relating to the acquisition and extraction of mineral resources – the Minerals Act (2009, No. 101)**

The Minerals Act regulates the extraction and exploitation of mineral resources in Norway. It contains several provisions concerning the rights of the Sami people, particularly in Finnmark, where their interests are given special consideration. The aim of the Act is to ensure that the extraction and management of mineral resources is carried out in a manner that protects the foundations of Sami culture, economic activity and social life, and is to be applied in accordance with international law relating to indigenous peoples and minorities.

The obligations regarding notification of geological exploration are stricter in Finnmark: the exploring party must notify in writing not only the owner and user of the land, but also the Sámi Parliament, the landowner *Finnmarkseiendommen* (FeFo), the relevant authorities responsible for reindeer husbandry and, if possible, the *siidas* themselves. When permitting exploration, the parties concerned must be given an opportunity to express their views and the permit itself may be refused if it would be contrary to the interests of the Sámi. If the Sámi Parliament or the landowner objects, the Ministry decides and, if the permit is granted, the decision can be appealed with suspensive effect.[21]

The law was developed in consultation between the Sámi Parliament and the Ministry of Trade, but no agreement was reached, and the legislation was adopted without the consent of the Sámi. According to the Sami Parliament, the law does not sufficiently ensure the state's obligations towards the indigenous population, especially since the Sami people outside Finnmark do not have comparable rights to participate in decision-making and there is also a lack of a profit-sharing mechanism. Although mining companies pay a so-called extended ownership fee of 0.25% of sales, the beneficiary is FeFo, not the Sami people themselves.[11]

In 2013, the government adopted a Strategy for the Extractive Industries, which, in a chapter dedicated to areas of Sami interest, highlights the obligations of mining companies under

the OECD guidelines and the «UN Guiding Principles on Business and Human Rights». The document acknowledges the need to consider changes to the law that would better protect the rights of the Sami people outside Finnmark, but it is not yet clear to what extent these intentions will be translated into practice.[11]

The law is contradictory in relation to the Sámi – on the one hand, it introduces environmental protection and regulatory procedures, on the other hand, it is often criticized for insufficient consideration of the rights of indigenous people. The decision-making processes for granting mining licenses do not guarantee the full participation of the Sámi Parliament and can lead to conflicts between the economic interests of the state and the rights of the Sámi to maintain traditional land use.

#### **Planning and Building Act (2008, No. 71)**

The Planning and Building Act (*Plan-og bygningsloven*) establishes a general framework for spatial planning and infrastructure construction. One of its objectives is to protect the natural basis for Sámi culture, economic activity and social life.[18]

The law formally allows the Sámi Parliament to submit objections to plans that may affect Sámi culture and economic activity but does not oblige local or state authorities to accept these objections.

In the context of Sámi rights, a key problem is the absence of a mandatory consultation obligation with the Sámi Parliament in cases where planned development encroaches on traditional territories. This deficit is often highlighted by international monitoring bodies, which warn of the risk of marginalization of Sámi interests in large investment projects.[27]

#### **Act on Relating to the Management of Biological, Geological and Landscape Diversity - Nature Diversity Act (2009, No. 100)**

The aim of the Nature Diversity Act is to protect biological, geological and landscape diversity and processes through nature conservation and sustainable use, while the environment is to provide the basis for human activity, culture, health and well-being, including Sámi culture. The Act ensures the long-term conservation of species and their genetic diversity in their natural areas and the maintenance of the territories and ecological conditions necessary for their survival. Proposals for the protection of the area are sent for comment to municipal, regional and national authorities, as well as to the Sami Parliament, if they affect its interests.[15]

In relation to the Sami, it is significant that the legislation explicitly recognizes the need to consider the traditional ecological knowledge and practices of indigenous peoples in decision-making processes. This aspect allows for greater integration of the Sami perspective into environmental policy and can contribute to harmonizing nature conservation with the traditional way of life.

#### **Conclusion**

This article has examined the legislative frameworks governing the rights of Indigenous peoples in Canada and Norway, highlighting both the formal legal provisions and their practical implications. In Canada, constitutional provisions such as Sections 25 and 35, complemented by the Indian Act, modern treaties, and recent UNDRIP legislation, provide formal recognition and protection of the rights of First Nations, Inuit, and Métis peoples. Despite these legal mechanisms, challenges remain in their practical implementation, particularly regarding consultation, self-government, land rights, and the mitigation of historical injustices.

Norway similarly enshrines the rights of the Sámi in its Constitution, the Sami Act, the Finnmark Act, and other legislation acts, establishing mechanisms for political representation, land management, and cultural preservation. While these instruments represent significant progress toward recognizing Sámi rights, gaps remain in the full recognition of property rights, resource management, and the effective participation of Sámi communities in decision-making processes.

Canada has numerous other legal instruments governing the rights of Indigenous peoples, but this paper focused on the most significant laws and agreements that have the greatest impact on their legal and political status. Similarly, in Norway, a broader legislative framework exists



regarding Sámi rights, yet this article analyzed primarily the key statutes that guarantee their cultural, linguistic, and economic protection.

Both jurisdictions illustrate a transition from historical practices of forced assimilation and marginalization toward frameworks that recognize Indigenous self-determination and participation. However, formal legal protection does not automatically translate into effective realization of rights, and ongoing structural, social, and economic challenges continue to affect Indigenous communities.

### References

1. ANAYA, S. J., ÅHRÉN, M. The Right of Self-Determination, the Sámi Indigenous People, and the Norwegian Finnmark Act. *Arctic Review on Law and Politics* (published online ahead of print 2025). URL: <https://doi.org/10.1163/23874562-20250003>
2. CONN, H. Daniels Case. 2019. URL: <https://thecanadianencyclopedia.ca/en/article/daniels-case>
3. GOVERNMENT OF CANADA. Constitution Acts 1867 to 1982. 2025. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/Const/page-12.html#h-55>
4. GOVERNMENT OF CANADA. Framework Agreement on First Nation Land Management Act. 2022. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/F-31.46/FullText.html>
5. GOVERNMENT OF CANADA. Indian Act (R.S.C., 1985, c. I-5). 2025. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/I-5/index.html>
6. GOVERNMENT OF CANADA. Modern treaties. 2025. URL: <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1677073191939/1677073214344>
7. GOVERNMENT OF CANADA. United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples Act S.C. 2021, c. 14. 2021. URL: <https://www.laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/u-2.2/page-1.html>
8. GOVERNMENT.NO. Reindeer husbandry. 2025. URL: <https://www.regjeringen.no/en/topics/food-fisheries-and-agriculture/reindeer-husbandry/reindeer-husbandry/id2339774/>
9. GOVERNMENT.NO. What Defines an Indigenous People? 2025. URL: <https://www.regjeringen.no/en/topics/indigenous-peoples-and-minorities/Sami-people/midtpalte/What-Defines-an-Indigenous-People/id451320/>
10. JOHNSTONE, R. L. The impact of international law on natural resource governance in Greenland. *Polar Record*. 2020, vol. 56, id. e21. URL: <https://doi.org/10.1017/S0032247419000287>
11. KOIVUROVA, T., HOLI, L., DUYCK, S., STEPIEN, A. Legal protection of Sami traditional livelihoods from the adverse impacts of mining: A comparison of the level of protection enjoyed by Sami in their four home states. *Arctic Centre, University of Lapland*. 2015. URL: <https://arcticreview.no/index.php/arctic/article/view/76/84>
12. LILE, H. S. Three pivotal Norwegian cases on Sámi rights (Policy Brief Series No. 156). TOAEP. 2024. URL: <https://www.toaep.org/pbs-pdf/156-lile/>
13. LOTHAMER, H. Section 35 of the Canadian Constitution Act and Indigenous Self-Determination in Canada. 2021.
14. MINISTRY OF AGRICULTURE AND FOOD. Act relating to Reindeer Husbandry (The Reindeer Husbandry Act). 2007. URL: <https://www.pileosapmi.com/wp-content/uploads/2017/11/reindeer-husbandry-act-english.pdf>
15. MINISTRY OF CLIMATE AND ENVIRONMENT. Act Relating to the Management of Biological, Geological and Landscape Diversity. 2009. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/nature-diversity-act/id570549/>
16. MINISTRY OF JUSTICE AND PUBLIC SECURITY. Act relating to legal relations and management of land and natural resources in Finnmark. 2005. URL: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2005-06-17-85>
17. MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT. The Sami Act. 2025. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/the-sami-act/id449701>

18. MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT. Act relating to Planning and the Processing of Building Applications (the Planning and Building Act). 2008. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/planning-building-act/id570450/>
19. NORVEGIAN HUMAN RIGHTS INSTITUTION. Human Rights Protection against Interference in Traditional Sami Areas. 2022. URL: <https://www.nhri.no/en/report/human-rights-protection-against-interference-in-traditional-sami-areas/3-human-rights-protection-against-interference-in-cultural-practices-international-law/>
20. NORVEGIAN HUMAN RIGHTS INSTITUTION. International Conventions and Their Status in Norwegian Law. 2025. URL: <https://www.nhri.no/en/report/human-rights-protection-against-interference-in-traditional-sami-areas/2-international-conventions-and-their-status-in-norwegian-law>
21. NORWEGIAN MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY AND FISHERIES. Act relating to the acquisition and extraction of mineral resources (the Minerals Act). 2009. URL: <https://app.uio.no/ub/ujur/oversatte-lover/data/lov-20090619-0101-eng.pdf>
22. NUNAVUT TUNNGAVIK. The Nunavut Agreement. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/n-28.7/FullText.html>
23. PARROT, Z. Indian Act. 2022. URL: <https://thecanadianencyclopedia.ca/en/article/indian-act>
24. RAVNA, Ø. Sámi law and rights in Norway – with a focus on recent developments. In: LIGHTFOOT, F., NUTTALL, M., KRUSE, M., R. Routledge Handbook of Indigenous Peoples in the Arctic. 2020. London: Routledge, pp. 167–183. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429270451-11>
25. REED, G., DONOVAN, J. Canada. In: MAMO, D. (Ed.), The Indigenous World 2024. 2024. International Work Group for Indigenous Affairs (IWGIA), pp. 483–491. URL: <https://iwgia.org/en/canada/5395-iw-2024-canada.html>
26. SPITZER, A. J., SELLE, P. A Sami land-claims settlement? Assessing Norway’s Finnmark Act in a comparative perspective. Scandinavian Political Studies. 2023, vol. 46, pp. 289–310. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12260>
27. UNITED NATIONS. Report of the Special Rapporteur on the rights of indigenous peoples on the human rights situation of the Sami people in the Sápmi region of Norway, Sweden and Finland. 2016. URL: <https://un.arizona.edu/2016-report-human-rights-situation-sami-people-sapmi-region-norway-sweden-and-finland>
28. UNITED NATIONS. Report of the Special Rapporteur on the rights of indigenous peoples on the situation of the Sami people in the Sápmi region of Norway, Sweden and Finland. 2011. URL: <https://docs.un.org/fr/A/HRC/18/35/Add.2>

## **ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: SLOVAK LESSONS FOR RESILIENT PUBLIC GOVERNANCE IN TIMES OF RECOVERY**

**Andrej Hutta**

Alexander Dubček University in Trenčín  
Department of Political Science  
Trenčín, Slovak Republic

### **Abstract**

The paper examines how a calibrated mix of individual learning accounts and centrally procured vocational programmes can strengthen public governance capacity to steer labour-market transitions during recovery phases. Drawing on Slovak practice, we contrast voucher-type measures (RE-PAS/REPAS+, KOMPAS+) and the pilot of individual learning accounts (ILA/POZIVU) with centrally implemented programmes (“Ready for Work”, “Ready for Work in

Industry”). We find that vouchers improve targeting and participant motivation through choice and co-responsibility, while central programmes rapidly build sectoral training capacity aligned with industrial priorities. We propose a governance framework that integrates quality assurance, outcome-based monitoring, micro-credentials and school–industry partnerships (VET centres of excellence). The framework is transferable to contexts facing skill shortages, demographic pressures and accelerated re-skilling demands.

*Keywords: active labour market policies; individual learning accounts; training vouchers; centrally procured training; human capital; public governance; micro-credentials*

### **Introduction**

Public administrations tasked with post-crisis recovery face simultaneous challenges: rapidly shifting skill demands, persistent mismatches, capacity asymmetries and tight fiscal envelopes. Traditional ALMP portfolios often underperform when deployed in isolation. This paper argues for a combined, governance-led approach that orchestrates both participant-driven and capacity-building instruments to deliver speed, scale and relevance.

### **Policy and institutional framework**

We operationalise “resilient governance” as the ability of public authorities to (i) allocate resources adaptively between instruments; (ii) assure quality through accreditation and audits; (iii) measure outcomes via common indicators (completion, certification, job entry, retention, wage uplift); and (iv) coordinate stakeholders (employment services, VET schools/CoVEs, employers). Two instrument families are central: demand-side vouchers/ILAs and supply-side central procurement.

### **Slovak implementation experience**

Voucher-type programmes (RE-PAS/REPAS+, KOMPAS+) expanded access to modular, short-cycle training aligned to individual profiles. The ILA/POZIVU pilot introduced personal entitlements with potential integration of micro-credentials and RPL. In parallel, centrally organised programmes (“Ready for Work”, including industry-focused variants) created uniform curricula, common assessment rubrics and predictable intake cycles—useful for employers needing cohorts with baseline technical and safety skills. Both tracks require robust provider vetting and post-training tracking to prevent deadweight and lock-in effects.

### **Governance lessons**

(1) Dual architecture with ring-fenced budgets mitigates under-provision risk; (2) QA linking provider accreditation to facilities, trainer qualifications and verified assessment; (3) Integrated data for outcome monitoring (unique IDs, linkage to employment registers); (4) Stackable micro-credentials mapped to occupational standards; (5) Formalised partnerships with VET schools/centres of excellence; (6) Equity via counselling, travel/childcare stipends and digital onboarding.

### **Transferable recommendations**

Start with critical occupations and short modules enabling fast entry; blend vouchers (individual pull) with centrally procured bootcamps (system push); use outcome-based payments; deploy common competency frameworks and tracer studies; rebalance instrument shares annually based on employer demand and outcomes.

### **Conclusion**

A resilient ALMP portfolio is a governed mix whose balance evolves with market signals and administrative capacity. Combining ILA/vouchers with centrally procured sectoral training can deliver both personal fit and system-level scale—relevant to administrations managing recovery and transformation.

### **Methodology and scope**

The study employs a comparative policy design approach with illustrative case material from Slovak implementation. We synthesise programme documents, public guidance notes and monitoring templates alongside secondary literature. The analytical lens focuses on governance choices—eligibility rules, provider accreditation, funding flows and outcome tracking—rather

than micro-estimates of programme impacts. The scope covers adult upskilling and re-skilling pathways relevant to rapid labour-market transitions.

To structure the inquiry, we adopt a theory-of-change perspective: inputs (budgets and regulations) enable activities (procurement or voucher administration), which deliver outputs (completed courses, credentials) and outcomes (job entry and retention). The framework clarifies where bottlenecks emerge and which levers public administrations can adjust without major legislative overhaul.

**Table 1. Demand-side vs. Supply-side instruments – governance comparison**

| Dimension          | Vouchers / ILA (Demand-side)                           | Centrally procured programmes (Supply-side)     |
|--------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Access & inclusion | Broad reach; counselling essential                     | Cohort-based; needs travel/childcare support    |
| Relevance          | High personal fit; flexible timing                     | Strong sectoral fit; standardised content       |
| Speed to deploy    | Fast at small scale; relies on provider market         | Rapid at scale once procured                    |
| Quality assurance  | Accreditation; catalogue transparency; learner reviews | Tender scoring; audits; standardised assessment |
| Cost profile       | Lower upfront admin; higher per-learner verification   | Higher procurement overhead; economies of scale |
| Outcome tracking   | Needs integrated MIS and tracer studies                | Contracted KPIs (3/6/12-month job outcomes)     |
| Risks              | Fragmentation; low-value courses without QA            | Rigidity; mismatch if renewal lags              |

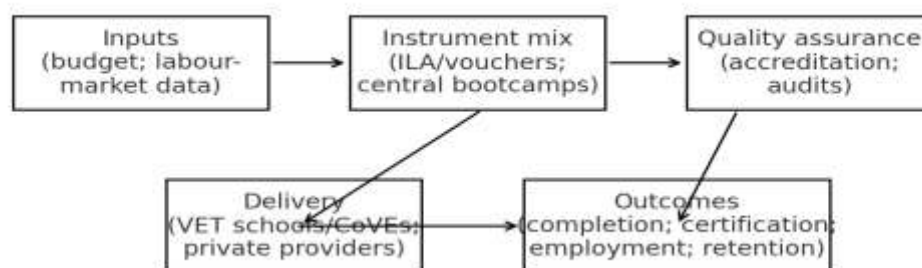


**Figure 1. Governance framework for a hybrid ALMP portfolio (conceptual)**

### **Slovak case background: instruments and delivery chain**

Voucher schemes such as RE-PAS/REPAS+ and KOMPAS+ operate through accredited provider catalogues managed by the employment service. Candidates are profiled, receive counselling and—subject to eligibility—are issued a voucher with a maximum value and duration. Providers invoice post-completion against verified attendance and assessment records. The model supports modular, short-cycle training aligned to individual trajectories.

Centrally procured programmes (“Ready for Work” and industry-focused variants) are tendered in lots with unified curricula and common assessment rubrics. Delivery typically combines classroom safety and quality modules with hands-on practice on equipment, culminating in a practical assessment. The approach is particularly suitable where employers require cohorts with uniform baseline competencies and where local training capacity must be expanded quickly.

### **International evidence and design implications**

Meta-analyses of ALMPs indicate that training effects are heterogeneous across contexts and time horizons; short-term lock-in effects can be offset by medium-term gains when training is closely aligned with vacancies and supported by employer engagement. Evidence on individual

learning accounts suggests participation increases with transparent information and light co-funding, but programme value hinges on strong quality filters and credential portability. These insights support a calibrated mix of demand- and supply-side instruments.

### **Implementation challenges**

Key challenges include: (i) information frictions—learners face complex provider menus; (ii) quality dispersion—without rigorous audits, low-value courses proliferate; (iii) administrative lag—procurement cycles may trail market shifts; and (iv) equity barriers—travel, care duties and digital access limit participation. Mitigation measures range from counselling and catalogue transparency to renewal clauses, mobility stipends and hybrid (online/on-site) delivery.

### **Limitations and avenues for future work**

This paper provides a governance-oriented synthesis rather than a counterfactual impact evaluation. Future work should triangulate administrative data with employer surveys and longitudinal micro-data to estimate heterogeneous treatment effects by age, prior occupation and region. A complementary qualitative strand could examine street-level implementation in employment offices and training centres.

### **References**

- Bouckaert, G., & Kuhlmann, S. (2017). *The Future of Local Government in Europe*. Nomos.
- Cedefop (2023). *Micro-credentials for labour-market relevance*. Publications Office of the EU.
- ILO (2010). *Active Labour Market Policies around the World: Coping with the Consequences of Globalization*. ILO.
- OECD (2021). *OECD Skills Strategy – Slovak Republic: Assessment and Recommendations*. OECD Publishing.
- OECD (2022). *Activation Policies for More Inclusive Labour Markets in the Western Balkans*. OECD Publishing.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What Works? A Meta-Analysis of Active Labor Market Program Evaluations. *JEEA*, 16(3), 894–931.
- Author's rigorous thesis (2025). Title of thesis. University.
- National programme documentation (RE-PAS/REPAS+, KOMPAS+, ILA/POZIVU; Ready for Work programmes).

## **THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN AND REGIONAL SECURITY CHANGES IN CENTRAL ASIA**

**Lubomír Čech**

Prof. PhDr., CSc., Head of Department  
Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

### **Introduction**

The Taliban's return to power in Afghanistan in 2021 disrupted the balance of power in Central Asia, which had been for 20 years based on the US military and geopolitical presence as well as significant Western financial aid to Kabul. After the United States withdrew and the US-backed government and security forces fell, the situation changed radically.

The seizure of power by Islamic fundamentalists sparked concerns throughout the region. While Uzbekistan, Turkmenistan, and Pakistan perceived the Taliban's return relatively calmly, Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Iran initially expressed serious concerns about the changes going on in their neighbourhood.

Four years on, the existence of the Islamic Emirate of Afghanistan is gradually becoming a reality in the processes that are shaping regional security as well as trade, economic, and transport relations. We definitely cannot say that the situation in Afghanistan no longer poses any serious challenges to the region. The return of the Taliban has changed its security structure and new types of threats and challenges have emerged, some of which are clearly long-term in nature and require neighbouring countries to respond to them in their strategic planning.

### **The Islamic emirate of Afghanistan and water security in central Asia**

The first major challenge after the Taliban returned to power was related to water security in Central Asia. In March 2023, the Taliban began construction of the Qosh Tepa Canal, a large project designed to supply water from the Amu Darya River to three northern provinces of Afghanistan—Balkh, Jowzjan, and Faryab (we should note that this project was launched without prior communication with its neighbours). According to Makhmudov, the canal will be 285 km long, 100 m wide and 8.5 m deep. Various estimates suggest that it will capture 20 to 30% of the Amu Darya's flow and irrigate 550,000 hectares of land [14, p. 66].

Water is an extremely sensitive issue in Central Asia. Most of the region's water resources come from melting snow and glaciers in the Tian Shan and Pamir mountains, which also feed major rivers, such as the Amu Darya and Syr Darya, which present the main water resources for the region [4, p. 356].

The situation is exacerbated by the fact that the Islamic Emirate of Afghanistan does not have the status of a legitimate actor in international relations. The only state that officially recognised the current Taliban regime as the legitimate government in July 2025 was the Russian Federation. Furthermore, Kabul has never been a party to the 1992 Alma-Ata Declaration, which regulates water use in the region, or the 1992 UN Water Convention, to which Kazakhstan, Turkmenistan, and Uzbekistan are the parties [10]. Instead of engaging in dialogue with the countries of the region, the Taliban declared that gaining access to the waters of the Amu Darya was their legal right. The movement's stance was expressed by Mullah Abdul Ghani Baradar, a senior Afghan government official, at a meeting with the Uzbek President's Special Representative for Foreign Policy, Abdulaziz Kamilov, held on March 22, 2023, in Kabul. According to him, Afghanistan has the right to water from the Amu Darya River in accordance with international standards and with full consideration of Afghanistan's privileges and rights. He also expressed hope that the completion of the Qosh Tepa Canal project would strengthen bilateral relations between Afghanistan and Uzbekistan [18].

Uzbekistan's President Shavkat Mirziyoyev was the first official to voice a concern about the situation. During his speech at the summit of leaders of the founding states of the International Fund for Saving the Aral Sea on September 15, 2023, in Dushanbe, he described Afghanistan as a new participant in the water use process that is not bound by any obligations to the countries of the Central Asian region. He pointed out that the construction of the canal by Afghanistan could radically change the water regime and balance in Central Asia. What is more, he emphasised the fact that Afghanistan has no obligations to the countries of Central Asia regarding the use of water from the Amu Darya River. The Uzbek president, therefore, proposed the creation of a joint working group to examine the construction of the canal and its impact on the Amu Darya's water regime. He also suggested considering Afghanistan's involvement in the regional dialogue on the shared use of water resources [18].

When it comes to regional dialogue on the Amu Darya and Afghanistan's involvement, doubts arise about the Taliban's genuine, rather than declarative, readiness for it. There are at least three reasons for such doubts.

Firstly, the construction of the canal cannot be suspended, nor can its technical parameters be changed. The first section of the canal was put into operation in November 2023, and the Taliban is determined to complete the project [23]. As for the technical characteristics, it is worth noting that outdated technologies are being used to build the canal. Due to the consequences of the Karakum Canal construction, which took place in the 1950s, the Qosh Tepa irrigation canal in Central Asia is perceived as a project that will lead to serious water losses. In the Karakum Canal,

the banks of which are not protected, water losses are estimated at 18% of the total flow. As a result, there has been massive flooding and salinisation of the surrounding land. It is unlikely that the Qosh Tepa Canal will be any more efficient.

Secondly, the Taliban needs a canal to rejuvenate the country's agriculture. As an analysis of the current Afghan economy shows, due to the lack of domestic sources of income and foreign investment, agriculture remains one of the few promising sources of foreign exchange earnings. Artificial irrigation is a solution that would help significantly, which is why land reclamation remains an extremely pressing issue. In Afghanistan, approximately 12% of the land is artificially irrigated. These lands alone account for more than half of the harvest and, in fruitful years, up to 70%. The problem is that spate irrigation (using water from rivers and wells) is obviously very inefficient in a country that is struggling with water shortages. Approximately 32% of the total river flow capacity is utilised for irrigation, with losses of around 50%. Additionally, the war has significantly degraded groundwater and destroyed the irrigation supply channels to farmland.

Data on soil irrigation in Afghanistan vary considerably. The sources state that the country needs 10,500 cubic meters of water to irrigate one hectare during the growing season. Afghanistan is one of the countries struggling with a growing water demand and a growing water deficit [13, p. 31]. The development of agriculture in the northern regions is also essential for strengthening food security, as half of the country's population, or nearly 20 million people, are on the brink of starvation [9]. The economic situation is exacerbated by the Taliban's ban on opium poppy cultivation, which has caused Afghan farmers to lose approximately \$1.3 billion in net income and 450,000 jobs [7].

Thirdly, the Taliban needs to irrigate large areas of land and create 250,000 new jobs in the northern provinces to strengthen its political influence in the regions dominated by ethnic minorities such as Uzbeks, Turkmen, and Tajiks, who traditionally support military and political forces opposed to the Taliban.

Uzbekistan is aware of the fact that the rules governing water issues in the region have changed and it is now necessary to face the new reality. The country confirms this in its 2024 statement, which refers to a period of transition to emergency water conservation measures. The primary reasons include climate change and the complex situation resulting from the management of transboundary rivers. The transition period envisages a radical reduction in water losses in agriculture by means of canal lining. According to official data, 90% of water resources, or 46 billion m<sup>3</sup>, are consumed by agriculture in Uzbekistan. Irrigating one hectare of cotton fields consumes 10 to 11 thousand cubic metres of water per year, which is two to three times more than in countries with similar climates and soils. This is largely due to the fact that irrigation systems with natural vegetation lose an average of 14 billion m<sup>3</sup> per year, which represents 36% of the supplied water. The most significant losses have been observed in Karakalpakstan (43%), as well as in the regions of Namangan (40%), Navoi (38%), Khorezm (38%), and Bukhara (37%). The losses to the Uzbek economy from irrational water use amount to \$5 billion per year [26].

Turkmenistan is another participant in the „New Great Game“. It is now difficult to predict how this country will respond to the “Qosh Tepa Challenge”, but it will have to take extensive measures to restructure its water consumption system in order to increase its efficiency. Turkmenistan is a world leader in inefficient water use. On average, more than 16,000 litres of water are consumed per capita per day, which is 4 times more than in the US, 15 times more than in China, and 14 times more than in Russia. Turkmenistan consumes more water annually than Germany, the largest economy in the EU [27].

In addition to water problems in Central Asia, the Taliban has disputes with Iran over the use of the Helmand River, which plays a crucial role in the agriculture of both countries. This situation leads to recurring armed clashes on the border and heated verbal exchanges between officials of the Islamic Republic of Iran and the Islamic Emirate of Afghanistan. The Helmand is Afghanistan's longest river and it originates in the Hindu Kush Mountains. It stretches for 1,150 km and flows into Hamoun Lake in the province of Sistan in Iran. The roots of the Afghan-Iranian water dispute date back to the 1940s. At that time, Kabul began building dams on the river to

increase the number of irrigated areas, which would help its efforts aimed at transitioning nomadic tribes to a more settled way of life. In 1973, Afghanistan and Iran signed a treaty on the joint use of water resources, according to which Tehran was to receive 820 million cubic meters of water per year. However, it was not ratified [12]. In February 2021, during the Ashraf Ghani administration, the parties signed a supplementary agreement based on the 1973 treaty, which did not help resolve the ongoing disputes either [11].

In recent years, the water crisis has worsened due to prolonged drought, which has caused serious damage to Iranian agriculture and the Hamoun Lake ecosystem. As a result, Tehran began to insist on receiving its share of water, while the Afghan side claimed that it simply did not have enough water to provide increased supplies to Iran [14]. This raised suspicions on the Iranian side that the Taliban was unwilling to provide it with its share. In May 2023, the IRNA agency published images of the Helmand River taken by the Iranian satellite Khayyam, showing that the Kajaki and Kamal Khan dams were almost 80% full. This refuted the Afghan authorities' claims of water shortages [22]. In May 2023, Tehran also asked the Taliban to let its technical delegation measure the water level in the Helmand River, but its request was rejected [2].

All these events ultimately made Iranian President Ebrahim Raisi accuse the Islamic Emirate of Afghanistan of refusing to provide Iran with its share of water from the Helmand River during his visit to the province of Sistan and Baluchistan. The increased tensions eventually led to a „war of words“ and an armed clash on the Afghan-Iranian border on 27 – 28 May, 2023, which claimed human lives on both sides. However, this did not bring the dispute any closer to resolution, and the Iran-Taliban water conflict over the Helmand River is likely to remain a source of tension in the foreseeable future. This situation will certainly not contribute to geopolitical and economic stability in the region [18].

### **Worsening relations with pakistan**

The relations between the Taliban and Pakistan are currently strained, leading to several controversies and questions. It is a well-known fact that Pakistani intelligence services have always had close ties with the Taliban and provided the movement with extensive support in its military confrontation with the Northern Alliance. Pakistan was one of the three countries, along with Saudi Arabia and the UAE, which officially recognized Mullah Omar's Islamic Emirate of Afghanistan. After its defeat in 2001, the Taliban found refuge on Pakistani territory, where it was able to rebuild its potential and launch two decades of guerrilla warfare and sabotage against the Afghan army and the international contingent supporting it. No one doubts that the resurgence of the Taliban and its victory would not have been possible without Pakistan's help.

The consistency with which Islamabad supports the Taliban, even at the risk of antagonising the United States, raises the question of why this is so. This support appears to be part of Pakistan's broader national and regional policy since it gained independence. It is based on two interrelated but mutually exclusive factors: securing strategic depth against the existential threat from India and preventing separatism and nationalism among Pakistan's Pashtuns and Baloch. This would make Pakistan vulnerable to Pashtun nationalists in Afghanistan and potentially in India.

To resolve the conflicting goals of securing strategic depth and preventing the risks of Afghan authorities supporting Pashtun and Baloch separatism in Pakistan, in cooperation with India, Islamabad had no choice but to actively engage in internal Afghan affairs and cooperate with Pakistani and Afghan Pashtuns and Balochs in order to shift their ideological priorities from the idea of Greater Pashtunistan and Balochistan to Jihad. This largely explains Pakistan's strong inclination to support Afghan religious groups. In the 1970s, Islamabad supported the Afghan fundamentalist organisation «Muslim Youth» as well as mujahideen groups that fought against the People's Democratic Party of Afghanistan from 1978 to 1993. From 1994 to 2021, Pakistan provided massive support to the fundamentalist Taliban movement, whose goal was to establish an Islamic state in Afghanistan.

Pakistan's policy aimed at ideological suppression of Pashtun nationalism has been successful in recent decades. However, the Taliban's return to power in 2021 poses a serious



dilemma since the authorities are currently unable to predict with certainty how the Taliban's policy will develop in the future – whether it will strictly adhere to Islamic ideology alone or add elements of Pashtun nationalism. This is particularly relevant in relation to Pakistan due to strengthened ties between Kabul and India. It should be noted that in recent years, many Pashtun nationalists have placed great hopes in the Taliban, seeing it as an opportunity to restore the historical dominance of the Pashtuns in Afghanistan.

If the modern Taliban, as the only ruling power in Afghanistan, seeks to adhere to the principles of political realism in its policies, it will have to strengthen its position in relations with Pakistan. This is mainly because it is well aware of the peculiarities of Pakistani policy towards Afghanistan and will actively seek to rid itself of the image of being a „Pakistani puppet“. This means that the Taliban can use Pashtun nationalism as a source of strength, as well as its ties to jihadist groups in Pakistan. The Taliban's stance on the water issue in its relations with Iran and Central Asia gives reason to believe that at least part of the Taliban elite is beginning to follow the tenets of political realism, which could have far-reaching consequences for everyone, including Pakistan. The first signs of political realism in the Taliban's actions are evident in its stance on the Durand Line. The strongest statements so far came in February 2022 from the acting Minister of Defence, Mawlawi Mohammad Yaqub Mujahid, son of Taliban founder Mullah Omar. He spoke of Pakistan's unilateral construction of a 2,600-kilometer wall along the Pakistan-Afghanistan border. He emphasised the fact that the Islamic Emirate of Afghanistan would not allow Islamabad to continue building a fence along the Durand Line [12] and called it an “imaginary line”.

The Taliban in the Afghan-Pakistani border region is perceived as a guardian of the Pashtuns. Since many Pashtun clans and tribes live on both sides of the border, it is the Taliban to which the eastern Pashtuns turn with complaints about Pakistan's actions in matters that damage family and business ties. The Taliban's response often leads to armed clashes between Afghan and Pakistani border guards, which in turn creates conditions for strengthening Pashtun nationalist sentiments within the Taliban. This is especially true because the core of the movement is composed of ethnic Pashtuns. When it comes to the resources of jihadist groups operating against Pakistan, there are reasons to believe that the Taliban is secretly exploiting them. One of them is Tehreek-e Taliban Pakistan (TTP), a terrorist group founded in 2007 by Baitullah Mehsud in the federally administered tribal areas of Pakistan bordering Afghanistan. The TTP's goal is to fight against the “pro-Western” government of Pakistan and establish a rule based on Sharia principles. The TTP is ideologically close to the Afghan Taliban. The Pakistani Taliban were the first to officially celebrate the Taliban's capture of Kabul in 2021, declaring it a great victory for the jihadist project. The emir of the TTP, Mufti Nur Wali Mehsud, publicly confirmed his group's pledge of allegiance to Taliban emir Haibatullah Akhundzada and promised to continue his unconditional support for the Afghan movement [21].

When it comes to the possible link between the Islamic Emirate of Afghanistan and the TTP authorities, experts point to the synchronisation of the Taliban's rise to power and the sharp increase in subversive and terrorist activities by the TTP in Pakistan. After August 2021, the TTP significantly strengthened its organisational structure, military and technical capabilities, and expanded its local support base within Afghan territory. This enabled the Pakistani Taliban to spread its terrorist activity in the western border areas of Pakistan. Statistics show that the number of attacks claimed by the TTP more than tripled between 2020 and 2022 compared to the previous two years [23]. In 2023, the number of attacks by TTP militants on Pakistan did not decrease. In the province of Khyber Pakhtunkhwa alone, there were more than 300 attacks claimed by the Pakistani Taliban [20]. In addition, 500 civilians and the same number of security personnel were killed in 2023, which presents the highest number of casualties in the country in the last six years [23]. Over the past two years, the TTP has gained support in strategically important areas of Pakistan, such as North Waziristan and the separatist province of Balochistan, where four Baloch groups have joined it [21].

The growth of the TTP's potential is facilitated by an influx of militants from the Afghan Taliban, who remain loyal to the ideas of jihad, as well as Pakistani citizens who previously fought

alongside the Taliban against US troops and the government of Ashraf Ghani even though the new Afghan authorities are publicly discouraging them from waging war against Pakistan. Islamabad's attempts to initiate a negotiation process with the TTP through the mediation of the acting interior minister, Sirajuddin Haqqani, have been unsuccessful. It is noteworthy that in response to the Pakistani authorities' offer of a general amnesty for militants on condition that they lay down their arms and return to normal life, the TTP made a counter-demand to the Pakistani government to introduce Sharia law in the country [16]. This suggests that the TTP senses a change in the rules of the game following the Taliban's rise to power in Afghanistan, which gives it a unique opportunity to exploit the factor of "strategic depth" [21].

The threat posed by the TTP is becoming a long-term nightmare for Islamabad, which is still searching for effective solutions, as the Islamic Emirate of Afghanistan is distancing itself from the problem, believing that it has internal Pakistani causes. Islamabad's range of retaliatory actions is not very extensive and may include three key measures to influence Kabul.

The first measure could be to exert pressure on Kabul through Afghan refugees, whose number was estimated at around 3 million until recently. In October 2023, Islamabad showed that it was prepared to use this leverage against the Taliban. The Pakistani authorities ordered 1.7 million illegal Afghan refugees to leave the country by November 1, 2023 [3]. Islamabad made no secret of its reasons. As Pakistan's acting Prime Minister Anwar Ul-Haq Kakar said at a press conference at the time, after the Afghan interim government refused to cooperate, Pakistan decided to take matters into its own hands [19].

The second measure is the pressure to carry out business operations and transport, involving representatives of Afghan commerce. A significant part of the income of the population in border areas depends on trade with their eastern neighbour, and Islamabad regularly uses this tool of coercion.

The third possible tool for Pakistan to influence the Taliban could be cooperation with the United States in the area of security. Islamabad is trying to involve the United States in its problems with the Taliban and the TTP, as evidenced by the visit of the Pakistani army chief, General Asim Munir, to Washington in December 2023. During his visit, he met with senior representatives of the US military and intelligence services, as well as with Defence Secretary Lloyd Austin. However, it seems that the United States is not yet ready to start a new major "Afghan game" and is busy in other areas of relations with Russia, Iran, and China. Nevertheless, it can be assumed that Islamabad will seek US support to increase pressure on Kabul.

### **Ideological challenge for central asia**

The return of the Taliban to power in Afghanistan meant not only a change in the military-political balance of power in the regional security system, but also a fundamental change in the ideological map of the region. For Central Asia, this means that the entire border area has turned into a full-fledged "fundamentalist strip" consisting of Shiite Iran and the Sunni Islamic Emirate of Afghanistan. In addition, this brings new constraints for all advocates of modernisation and its next phase in the form of the Fourth Industrial Revolution. The fundamentalism of the Taliban brings a new wave of destruction and technological singularity. The return of the Taliban symbolises another failure of the attempt to modernise Afghanistan.

History records the first attempt at modernisation during the reign of Amanullah Khan, who, after Afghanistan gained independence in 1919 (following the Third Anglo-Afghan War), attempted to transform the country's deeply traditionalist society. His efforts failed. An uprising by conservative forces led to the overthrow of Amanullah Khan in 1929 and the establishment of a short-lived reactionary government led by Emir Habibullah (Bachai Saqao).

The second attempt at modernisation is associated with the name of King Mohammed Zahir Shah and his reign from 1933 to 1973. It was during this period that the foundations were laid for the future escalation of the crisis in the country.

The first one was associated with the ambitions of Mohammed Daoud, the king's relative who served as prime minister of the country from 1953 to 1964. In 1973, he overthrew Zahir Shah,

but did not accept the title of king himself and became president of Afghanistan. In doing so, he opened Pandora's box by desacralizing the traditional system of Afghan society.

The second was linked to the growing popularity of left-wing ideas represented by supporters of Marxism-Leninism. They founded the People's Democratic Party of Afghanistan (PDPA), which consisted of two wings, Parcham and Khalq, as well as supporters of Maoism.

The third attempt was closely associated with Islamic fundamentalist ideas as a reaction to modernisation and left-wing activity. The "Muslim Youth" was the vanguard of the conservatives. All three forces were in ideological confrontation, which led to a power struggle from which the PDPA emerged as the temporary victor after the military coup in April 1978, known as the "April Revolution". This event marked, on the one hand, the third attempt at modernisation based on resources from the Soviet Union and, on the other hand, the beginning of a civil war in which the opponents of the modernists were religious fundamentalists and traditionalists based in Pakistan and Iran. This civil war culminated in 1992 with the overthrow of President Mohammed Najibullah, a representative of the PDPA.

The fourth attempt at modernisation in Afghanistan began after the overthrow of the Taliban in 2001 and took place during the presidencies of Hamid Karzai and Ashraf Ghani, with extensive financial and technical support from the United States and its allies. Despite criticism of the Afghan political system at the time for corruption and its inability to deal with the drug industry, it should be noted that Afghanistan achieved good results in the field of education, which is crucial to the modernisation of the country. Between 2001 and 2021, the literacy rate in the country increased from 8% to approximately 43% [5]. By 2002, the number of students in public schools was estimated at 1 million, almost all of whom were boys. But by 2019, more than 9 million children were enrolled in schools, including more than 3.5 million girls [1]. In May 2021, the number of students in Afghanistan increased to 9.7 million. Of course, there was a shortage of teachers (220,000 in 2021) and their qualifications were insufficient, especially in the regions. Despite these shortcomings, the educational process itself had begun in the country [6]. The higher education system was modernised by the establishment of several universities, some of which were founded during the reigns of King Mohammed Nadir Shah (Kabul University), King Zahir Shah (Kabul Polytechnic University and Kunduz University), and the PDPA (Universities in Balkh, Herat, Kandahar, and Badakhshan). Several public and private universities were opened during the presidencies of Karzai and Ghani. However, the Taliban's return to power threatened these achievements. One of its first decisions in 2021 was to ban girls from secondary education, motivated by the introduction of dress codes for women and new curricula by the Taliban in line with the Taliban's interpretation of Islamic values.

An analysis of statements made by some senior officials provides insights into the Taliban's ideological stance on the education system in Afghanistan. In August 2021, Abdul Baqi Haqqani, a member of the Haqqani network who served as the Taliban's minister of higher education until October 17, 2022, stated that the people of Afghanistan would continue their higher education in accordance with Islamic law [20]. According to Mawlawi Noorullah Munir, who served as Minister of Education until September 26, 2022, there is no need to value a doctorate or master's degree. The argument was that there were no doctoral students, master's students, or high school graduates among the mullahs and Taliban officials in power, and yet they are the best [9]. In December 2022, new Minister of Higher Education Neda Mohammad Nadim, commenting on his decision to ban women from attending universities, said that girls studying agriculture and engineering were not in line with Afghan culture. According to him, girls should study, but not in areas that are contrary to Islam and the honour of Afghanistan [24]. When it comes to equality between men and women, one of the key principles of modernity, Neda Mohammad Nadim directly stated at a gathering at Baghlan University that they are not equal. According to him, men are rulers, they have power, they must be obeyed, and women must accept their world. Women are not equal to men, and he spoke out strongly against placing them above men (as the West allegedly does) [17].

The Taliban's education policy is also characterised by the expansion of a network of religious educational institutions. In particular, the government has announced plans to build one large madrasa in each province and 3 to 10 jihadist seminars in each district (wuluswali) [1]. In addition, the Taliban has created a religious police force and special Islamic committees at universities to work with students. Furthermore, it announced that it would send 15,000 mullahs to fight Western thinking, which is considered one of the government's most important goals. The Taliban's anti-modernism is evident, and they currently view the education system from the perspective of prioritising masculinity and practicality in terms of preparing personnel to address current socio-economic problems. Given that the «jihadist» generation is likely to remain in power for a relatively long time, it can be assumed that the policy of prioritising religious knowledge over secular knowledge will become long-term. This raises the question of the impact of ideological processes in Afghanistan on Central Asia, where complex identity transformations are also taking place, characterised by the strengthening of post-secular trends.

The problems are exacerbated by the fact that the Central Asian region itself does not generate identification models for export, but is instead the object of external identification influence. Currently, several external identification models are active in the region – Western, Dubai, neo-Ottoman, and Middle Eastern Islamic conservative and fundamentalist. The ideology of the Afghan Taliban can be considered as one of the variations of conservative and fundamentalist models, which leads us to conclude that it can work for admirers of this type of thinking and values in the countries of Central Asia.

### **Conclusion**

The absence of any real opposition to the Taliban in Afghanistan suggests that its influence will likely be a long-term factor that will be shaping political, economic, commercial, and ideological processes in the wider Central Asian region. Moreover, the Islamic Emirate of Afghanistan is trying to develop its own model of integration into these processes as a full-fledged entity and is seeking to increase its overall potential not only by promoting cooperation with other actors, but also by acquiring tools to influence them. One such tool is control over water resources in relations with Iran and the countries of Central Asia.

When it comes to relations with Pakistan, Pashtun and Baloch nationalism, as well as Islamabad's difficulties in fighting the TTP, could become potential instruments of influence. It is clear that the countries of Central Asia, Iran, and Pakistan also have a say in the Taliban's political realism. This is mainly because Afghanistan is highly dependent on imports of industrial products and transit transport links with its neighbours.

Taking all these facts into account, it can be said that there are only two possible directions for the development of relations between the countries of the region and the Islamic Emirate of Afghanistan: either practical cooperation (albeit with a certain level of hidden or openly expressed mutual distrust), or establishing open, trustworthy relations in which the parties involved take into account each other's concerns and problems and seek to resolve them through bilateral and multilateral dialogue. In other words, there should be no repeat of the situation we witnessed a few years ago in relations between the post-Soviet countries of Central Asia, which experts called a "dialogue of the deaf". The future structure of the entire new regional security system will depend directly on which of these two options ultimately prevails.

### **References**

1. Afghanistan, Education. USAID/Afghanistan, 2017–2020. Available at: <https://2017-2020.usaid.gov/afghanistan/education> (accessed 11.09.2025).
2. Amir A. The Taliban did not allow the Iranian technical delegation to measure the Helmand water level. Pars Today, 19.05.2023. (In Russ.) Available at: <https://parstoday.ir/ru/news/iran-i182218> (accessed 13.09.2025).
3. Amir A. Pakistan intends to deport 1.7 million Afghans. Relief Web, 09.10.2023. Available at: <https://reliefweb.int/report/pakistan/pakistan-intends-deport-17-million-afghans> (accessed 14.09.2025).

4. Čech L. Illegal Drugs and Afghanistan's Economic Reconstruction and development. 15.12. 2014. Available at: [https://fmv.euba.sk/www\\_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2014/MV\\_2014\\_4\\_356-373\\_Cech.pdf](https://fmv.euba.sk/www_write/files/dokumenty/veda-vyskum/medzinarodne-vztahy/archiv/2014/MV_2014_4_356-373_Cech.pdf). (accessed 12.08.2025).
5. Debre I. Counting the costs of America's 20-year war in Afghanistan. Associated Press News, 30.04.2021. Available at: <https://apnews.com/article/asia-pacific-afghanistan-middle-east-business-5e850e5149ea0a3907cac2f282878dd5> (accessed 12.09.2025).
6. Ghani sees threat to Afghanistan's education system. Pajhwok, 05.05.2021. Available at: <https://pajhwok.com/2021/05/05/ghani-sees-threat-to-afghanistans-education-system/> (accessed 16.09.2025).
7. Gupta K. Afghan farmers struggle to adapt to Taliban's opium ban by Kanika Gupta. Nikkei, 24.07.2023. Available at: <https://asia.nikkei.com/Business/Agriculture/Afghan-farmers-struggle-to-adapt-to-Taliban-s-opium-ban> (accessed 01.09.2025).
8. Hussain A. Taliban's ties with Pakistan fraying amid mounting security concerns. Al-Jazeera, 17.08.2023. Available at: <https://www.aljazeera.com/news/2023/8/17/talibans-ties-with-pakistan-fraying-amid-mounting-security-concerns> (accessed 13.09.2025).
9. Chaturvedi A. Taliban's new education minister says PhD, Master's degrees 'not valuable'. Hindustan Times, 08.09.2021. Available at: <https://www.hindustantimes.com/world-news/talibans-new-education-minister-says-phd-master-s-degree-not-valuable-101631085275474.html> (accessed 18.09.2025).
10. In Afghanistan, construction of the first section of the Qoshtepa Canal has been completed. Gazeta.uz, 12.10.2023. Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2023/10/12/qoshtepa-canal/> (accessed 12.09.2025).
11. Iran and Afghanistan Clash over Water Rights. United States Institute of Peace, 30.05.2023. Available at: <https://iranprimer.usip.org/blog/2023/may/30/iran-and-afghanistan-clash-over-water-rights> (accessed 11.09.2025).
12. Islamic Emirate: We Have Not Allowed More Fencing on Durand Line. Tolo News, 18.02.2022. Available at: <https://tolonews.com/afghanistan-176733> (accessed 14.01.2024).
13. Kňazev A. A. Afganistan i regional'naja bezopasnost'. In Centr strategičeskich issledovanij Bližnego Vostoka. Ankara: ORSAM, 2011. ISBN 978-605-5330-21-7.
14. Makhmudov R. B. The Return of the Taliban to Power as a Factor in the Transformation of Threats. 29.11. 2024. Available at: [https://www.imemo.ru/index.php?page\\_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/02\\_2025/08-MAKHMUDOV-eng.pdf](https://www.imemo.ru/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/02_2025/08-MAKHMUDOV-eng.pdf). (accessed 19.08. 2025).
15. Mayar M.A., Shapour R. The long winding river: Unravelling the water dispute between Afghanistan and Iran. Afghanistan Analysts Network, 20.11.2023. Available at: <https://www.afghanistan-analysts.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2023/11/Helmand-Water-FINAL.pdf> (accessed 12.09.2025).
16. Mehsud R. Pakistani Taliban reject amnesty offer unless Islamic law imposed by Rehmat Mehsud. Arab News, 19.09.2021. Available at: <https://www.arabnews.com/node/1931331/world> (accessed 13.09.2025).
17. 'Men and women are not equal': Taliban education minister. Times of India, 01.10.2023. Available at: <https://timesofindia.indiatimes.com/world/south-asia/men-and-women-are-not-equal-taliban-education-minister/articleshow/104090692.cms?from=mdr> (accessed 18.09.2025).
18. Mirziyoyev S.: The Afghan Qoshtepa canal can radically change the water balance in Central Asia. Sputnik News, 15.09.2023. (In Russ.) Available at: <https://uz.sputniknews.ru/20230915/mirziyoyev-afganistan-kanal-koshtepa-sammit-38994333.html> (accessed 17.08.2025).
19. Pakistan PM says expulsion of Afghans a response to Taliban non-cooperation. Reuters, 08.11.2023. Available at: <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/pakistan-pm-says-expulsion-afghans-response-talibannon-cooperation-2023-11-08/> (accessed 14.09.2025).

20. Rezai H. The Taliban Rule and the Radicalisation of Education in Afghanistan. Global Campus of Human Rights, 24.11.2022. Available at: <https://gchumanrights.org/preparedness-children/article-detail/the-taliban-rule-and-the-radicalisation-of-education-in-afghanistan-4945.html> (accessed 16.09.2025).
21. Saeyd A., Hamming T. The Tehrik-i-Taliban Pakistan after the Taliban's Afghanistan Takeover. Combating Terrorism Center at West Point, 2023, vol. 16, no. 5, pp. 1-12. Available at: <https://ctc.westpoint.edu/wp-content/uploads/2023/05/CTC-SENTINEL-052023.pdf> (accessed 14.09.2025).
22. Satellite images have refuted Afghan claims about the amount of water behind the Kajaki and Kamal Khan dams. Pars Today, 23.05.2023. (In Russ.) Available at: [https://parstoday.ir/ru/news/west\\_asia-i182472-Спутниковые\\_снимки\\_опровергли\\_заявление\\_Афганистана\\_о\\_количестве\\_воды\\_за\\_плоти\\_нами\\_Каджаки\\_и\\_Камал\\_хан](https://parstoday.ir/ru/news/west_asia-i182472-Спутниковые_снимки_опровергли_заявление_Афганистана_о_количестве_воды_за_плоти_нами_Каджаки_и_Камал_хан) (accessed 12.09.2025).
23. Shah S.S.H., Mahmood A., Kamran M. Resurrection of Tehrik-e-Taliban Pakistan Amidst Afghan Regime's Indifference: Threats to Intersectional Security Strands in the Region. Social Inclusion, 2024, vol. 12, art. 8598, pp. 1-20. Available at: <https://doi.org/10.17645/si.8598>. (accessed 13.09.2025).
23. Taliban commission first section of major canal that could threaten water sufficiency of Central Asia neighbours. IntelliNews, 12.10.2023. Available at: <https://www.intellinews.com/taliban-commission-first-section-of-major-canal-that-could-threaten-water-face-economic-sanctions> (accessed 15.08.2025).
24. Taliban minister defends closing universities to women as global backlash grows. The Guardian, 23.12.2022. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2022/dec/23/taliban-minister-defends-closing-universities-to-women-as-global-backlash-grows> (accessed 17.09.2025).
25. The Afghan-Iranian Hilmand-River Water Treaty. International Water Law, 1973. Available at: [https://www.internationalwaterlaw.org/documents/regionaldocs/1973\\_Helmand\\_River\\_Water\\_Treaty-Afghanistan-Iran.pdf](https://www.internationalwaterlaw.org/documents/regionaldocs/1973_Helmand_River_Water_Treaty-Afghanistan-Iran.pdf) (accessed 14.08.2025).
26. The President declared 2024 a period of transition to an emergency mode of work to save water in Uzbekistan. Gazeta.uz, 30.11.2023. (In Russ.) Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2023/11/30/water/> (accessed 12.09.2025).
27. Turkmenistan. Food and Agriculture Organization. Available at: <https://www.fao.org/4/W6240E/w6240e18.htm#:~:text=The%20water%20loss%20from%20the,salinization%20of%20the%20surrounding%20land> (accessed 26.08.2025).

## TOOLS FOR BUILDING AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIGITAL TRANSFORMATION INDEX OF BUSINESS STRUCTURES

**Cherneha Serhii Evhenovich**

PhD Student of the Public Service and Law Department

**Kurleiev Yurii Vasilyovych**

PhD Student of the Public Service and Law Department

Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

**Andrianna Baleha**

Ing., PhD.

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

The process of implementing the concept of the digital economy, which has become the ideology of the 21st century in developed countries of the world and in recent years in our country at the level of small and medium-sized enterprises is quite complex, long and controversial, since modern managers do not have a sufficient level of digital literacy and consider digital transformation as an incomprehensible and complex phenomenon, not seeing its place, role and advantages for their own business. Realizing the need to transition to a new management concept, small and medium-sized businesses feel unfamiliar with modern tools and capabilities of digital transformation in practice.

Quotient), i.e. «digital» intelligence. DQ contains 3 levels:

- «digital» citizenship, i.e. the use of digital technologies in everyday life, for interacting with each other, communicating, viewing digital content, etc.;
- «digital» creativity, i.e. the use of digital technologies to create content, media, applications, etc.;
- «digital entrepreneurship», i.e. the use of digital technologies for business, professional activities, etc. [9].

Regarding the situation in Ukraine, today there is no vision and no state initiative, program, strategic document aimed at creating a comprehensive national system for the development of digital literacy. There are no tools for monitoring and assessing digital competencies at the state level. There are also no comprehensive methodologies for conducting the necessary research into the situation in the area of digital skills and competencies development, which makes it impossible to develop a methodology for measuring and implementing independent certification of the level of digital skills in accordance with the needs of the labour market.

The methodology for collecting statistical data by state statistical organizations is not very perfect for conducting a proper analysis of the situation in the area of digital skills and competencies development. That is why it is difficult to correctly interpret the level of digital literacy of an individual, and even more so the level of digital literacy of human capital for business organizations [1].

The definition of digital literacy (competences) of human capital for business structures is extremely complex and is explained by the set of determinants for the qualities of processes and properties by which they should be characterized.

In general, we believe that increasing the digital literacy of the organization's human capital will be successful only if the organization's leader understands the need for certain transformations, a personal transformation will occur. The task of the leader is to learn himself and teach his own staff to adapt to new realities, motivate them to use new digital tools and use all their privileges. In order to determine the aggregate indicator of the digital literacy state of the

organization's human capital (HC), we will use formula (3). Having assessed the responses of managers to the questions of the developed questionnaire, in our case. We believe that it is managers who are experts in assessing the skills and competencies of their own staff [2].

In order to determine the aggregate indicator of the functioning state of digital tools integrated into the organization's business processes, it is necessary to analyse the answers of the conducted sociological survey, calculate and assign weight coefficients to the corresponding groups of digital tools in order to clearly grade the importance of digital tools (main drivers) in the context of the transformation of the organization's business processes.

The most convenient and effective way to obtain any information about a particular issue or respondents today is still a direct survey of the target audience on a specific topic. With the increasing use of digital technologies, such surveys are increasingly moving from personal communication or by telephone to online questionnaires. This allows you to reach a larger audience in a shorter period of time and with the expenditure of fewer human resources.

The positive aspects of conducting such surveys include:

- convenience of expressing opinions; partial or complete anonymity of results; the ability to take the survey in any way and time convenient for the respondent;
  - no need to communicate with employees of the organization conducting the survey, etc.
- [1].

Online surveys are a particularly effective way to obtain information if the entire target audience is a user of the World Wide Web to a greater or lesser extent. Data collection is only part of the complex task of obtaining the necessary information. Further processing and analysis of data with the receipt of conclusions and recommendations make the cycle of work with data complete. Data from relevant surveys (research) are processed in various ways, which involves the expenditure of time and the involvement and consideration of the subjective opinion of the person processing the relevant results. However, this problem can be solved using data analysis tasks, such as segmentation or clustering with the use of advanced information technologies for data analysis.

Clustering or cluster analysis of data is one of the tasks in unsupervised machine learning, which consists of dividing a set of objects into subsets (clusters) in such a way that objects assigned to one cluster are as similar to each other as possible, and objects assigned to different ones are as different as possible. It is the clustering of subjects that will make it possible to further classify subjects according to certain parameters and develop individual recommendations for them. Also, it can serve as a certain community for communication and exchange of experience within a certain cluster. The variability of tasks, types of data sets and expected results has led to the creation of a large number of methods and approaches to clustering, which differ from each other both in the understanding of the concept of «cluster» and in the setting of algorithm parameters (the number of expected clusters, density threshold, distance metrics, etc.) depending on the specifics of the data set and further use of the results. In turn, this makes it difficult to uniquely select the algorithm and its parameters for each type of problem [2].

In this regard, clustering can also be called an interactive machine learning problem “with reinforcement”, which involves repeated experimental correction of the algorithm parameters in order to obtain stable and interpretable results.

There is no single generally accepted way to classify clustering methods and algorithms. One approach involves distinguishing clustering methods according to the cluster models used (connection-based or hierarchical, centroid-based, distribution-based, density-superimposed clustering, etc.). Another uses grouping methods according to the approaches that underlie them (probabilistic, logical, graph-theoretic, hierarchical, neural, frequency algorithms, etc.).

One of the simplest approaches to clustering methods is to divide them into two groups: hierarchical and non-hierarchical. Hierarchical cluster analysis methods are divided into ascending or descending and can be represented graphically in the form of dendrograms. At the same time, with each subsequent step, the number of clusters increases or decreases depending on the selected method: divisive or algorithmic, respectively.



In summary, it can be stated that the implementation of the development concept in the digital economy and society of Ukraine, namely the component of the digital transformation business, will be carried out provided that a clear scheme of the sequence of this process actions, its features, principles, conditions, methods, processes, models, necessary resources, business processes, business models, responsible persons and time parameters, that is, a clearly developed methodology.

The authors have formed methodological provisions for the digital transformation of business structures, which provide for the systematic structuring of business processes, business models, factors, indicators of the processes of enterprises digital transformation. The practical application of the proposed provisions will allow business leaders to integrate previously incompatible business processes and monitor aspects of innovation, taking into account the requirements of modern directives in order to integrate domestic business structures into the EU Single Digital Market.

It is proven that digital transformation can be planned as a strategic initiative with a clear vision and new opportunities for business. Based on this hypothesis, the paper developed and formed an algorithm for a digital transformation «roadmap» for SMEs. This approach makes it possible to monitor the moment of cycle-city and the course of certain basic steps with a certain frequency (possibly once a year), which is interdependent with the emergence of new digital tools, which necessitates the need to take into account new conditions of the enterprise's operating environment in its own activities.

It has been established that the analysis, and accordingly the assessment of the digital transformation index for business structures in Ukraine is not carried out, since at present there are no clear methodological provisions for this process. Based on these considerations, the paper proposes a methodological approach to determining the Digital Transformation Index of Business Structures, which has the characteristics of a complex "HIT" system, namely, the isolation of four levels indicator groups, which, in turn, contain a certain system of sub-indicators with appropriate weighting coefficients. The proposed method makes it possible to determine the potential of digital maturity and readiness to implement digital technologies in business practice in order to ensure its development.

The results of clustering small and medium-sized businesses in terms of their digital maturity based on the use of two approaches - iterative and hierarchical, indicate that for solving mixed-type data processing tasks (30 respondents from different areas of activity participated in the study) it is advisable to use the agglomerative hierarchical clustering method (using software code and Python libraries), according to which stable and understandable results were obtained - 5 clusters of business structures, sufficiently different from each other.

### References

1. Bradley J., James L., Macaulay J., Noronha A., Wade M. How Digital Disruption Is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation. Digital Vortex. 2015. Available at: <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industrysolutions/digitalvortex-report.pdf>
2. Karpenko, L. – Shevchenko, In. (2024). Development of the Regulatory Framework for Market Integration in the Context of Economic Globalisation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), pp. 9825-9836. Available at: <https://www.pjlss.edu.pk/archive.htm>  
*Journal, London*, 2019, V.18 (2), pp.1-8.

## KAZAKHSTAN BETWEEN EAST AND WEST: MULTI-VECTOR STRATEGY IN GLOBAL POLITICS

**Aliaksandra Shcherbakova**

Ing., doctoral student

Faculty of International Relations

Bratislava University of Economics and Business

Bratislava, Slovak Republic

The modern system of international relations is undergoing a transformation driven by the growing influence of new centers of power - China, India and Brazil. These processes are creating both new challenges and additional opportunities for states seeking to strengthen their positions in global politics and economics. In this context, Kazakhstan is pursuing a foreign policy based on preserving sovereignty, ensuring internal stability and making rational use of its own resource potential.

The purpose of this study is to analyze the evolution of Kazakhstan's multi-vector diplomacy in its interaction with key international actors - the United States, the European Union, and the People's Republic of China. The main hypothesis is that multi-vectorism functions not only as a tool of adaptation to the changing global environment, but also as a mechanism of internal modernization that contributes to sustainable development and the strengthening of the country's international agency. According to the Foreign Policy Concept of the Republic of Kazakhstan for 2020–2030, the multi-vector approach is officially enshrined as a fundamental principle of the country's international strategy, which envisions allied relations with China, a comprehensive partnership with the United States, and expanded cooperation with the European Union.

### **Domestic Economic Transformation**

After gaining independence in 1991, the country embarked on a large-scale economic transformation aimed at transitioning to market principles. The reforms included privatisation, liberalisation of economic activity and measures to attract foreign investment, which created the basis for further growth [16, p. 80]. However, heavy dependence on hydrocarbon exports, which account for a significant portion of the budget and foreign trade, has made the economy vulnerable to fluctuations in world prices and geopolitical changes.

To reduce risks, Kazakhstan has set itself the task of diversifying the economy and developing non-resource sectors. Since the early 2000s, agriculture, industry, construction, high technology and tourism have become priority areas. In particular, modernisation programmes such as *Agribusiness 2020* have contributed to productivity growth and strengthened the country's export position in the global agricultural market. The industrial sector has developed thanks to metallurgy, the chemical industry, and the production of construction materials [5, p. 28].

The digitalisation of the economy has also become a key priority. The Digital Kazakhstan programme and the activities of the Astana Hub technology park are creating conditions for the integration of innovation and the attraction of investment [8, p. 33]. An important element of the strategy is the development of transport, energy and logistics infrastructure, which is directly linked to the country's geostrategic position and its role in international trade flows.

Despite the progress achieved, a number of systemic problems remain: dependence on raw material exports, underdeveloped transport network, shortage of skilled specialists, and environmental challenges related to both hydrocarbon production and the consequences of climate change. These factors necessitate further structural reforms and a rethinking of the development model, focusing on sustainability and innovation.

### **The dynamics of the Kazakh-American partnership: from nuclear disarmament to energy security**

Kazakhstan-US relations began to take shape in the early 1990s and initially focused on nuclear disarmament issues. The signing of the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, the START agreements, and the renunciation of the nuclear arsenal cemented

Kazakhstan's status as a responsible participant in the international security system, laying the foundation for the institutionalisation of bilateral dialogue [3, p. 37].

The next stage involved deepening economic cooperation. The United States supported Kazakhstan's market transformation through technical and financial assistance programmes, including USAID initiatives aimed at privatisation, liberalisation and financial sector reform [3, p. 45]. At the same time, American corporations, primarily Chevron and ExxonMobil, began large-scale investments in energy projects, including the development of the Tengiz and Kashagan fields, which ensured an influx of capital and technological modernisation.

After the terrorist attacks of 11 September 2001, the US agenda shifted towards security. Central Asia acquired strategic importance in the context of the anti-terrorist coalition, and Kazakhstan was seen as a reliable partner providing support in regional security and transit issues [4, p. 68]. During this period, cooperation mechanisms were activated, including Kazakhstan's participation in NATO's Partnership for Peace programme and cooperation in the field of defense logistics.

In the following decade, the energy sector remained a key factor in cooperation. The high share of hydrocarbons in exports and the interest of Western companies in Caspian projects ensured the stability of the partnership. However, relations were accompanied by contradictions in the areas of democratization and human rights, which, despite their significance, did not have a critical impact on the strategic nature of cooperation [15].

Since the 2010s, bilateral ties have become more multifaceted: alongside energy, the role of infrastructure, technology and digital projects has grown. President Nazarbayev's visit to the United States in 2018 marked a transition to an expanded agenda that included investment agreements and innovation initiatives. In recent years, the focus has been on economic diversification and digital technologies, reflecting Kazakhstan's changing strategic priorities.

Thus, the evolution of Kazakh-American relations demonstrates a steady transition from nuclear disarmament to a broad strategic partnership. In the modern period, the basis for cooperation is energy, investment and security, with simultaneous expansion of cooperation in the areas of digitalisation, innovation and infrastructure development.

### **Kazakhstan and the European Union: trade and economic integration and strategic partnership**

Kazakhstan's geopolitical position and abundant natural resources have determined its special role in international relations. For the European Union, the republic is a strategic partner providing access to energy resources, transport corridors and critically important raw materials. For Kazakhstan, the EU is a key market and a source of investment, modern technologies and educational programmes.

Official cooperation was initiated in 1992 with the opening of the EU Coordination Mission in Almaty. Already in 1995, a Partnership and Cooperation Agreement was signed in Brussels, laying the institutional foundations for bilateral relations [7, p. 38]. Subsequently, the European Union implemented the TACIS and INOGATE programmes in Kazakhstan, aimed at reforming public administration, developing the energy sector and supporting small businesses. These areas were later supplemented by projects on the development of civil society, the media and academic exchanges [2].

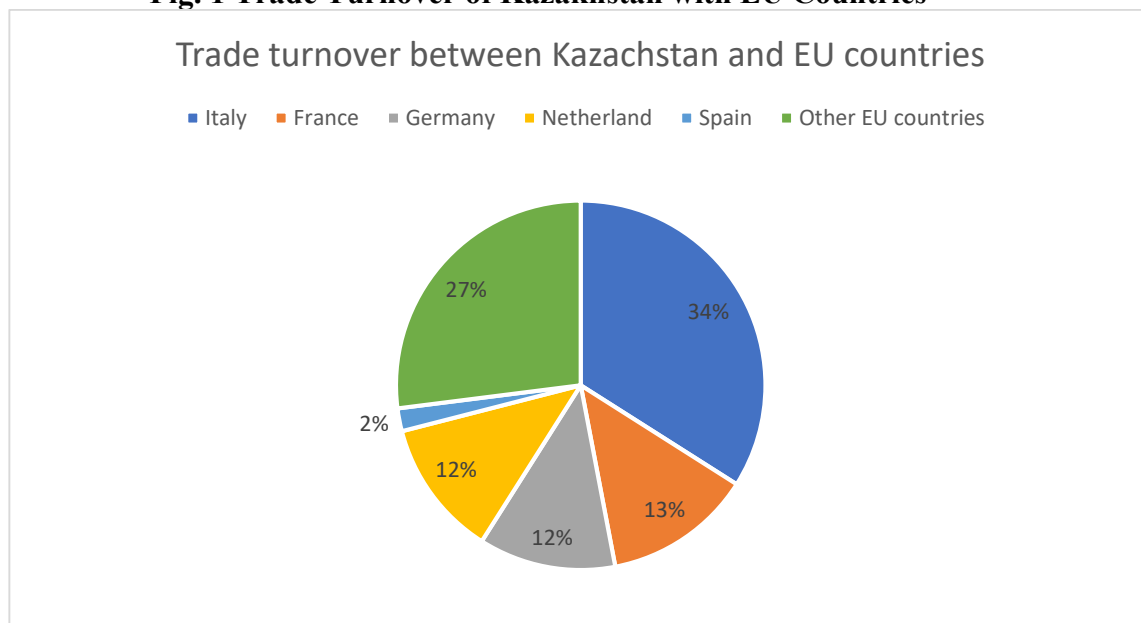
Since the mid-2000s, there has been a strengthening of political dialogue. Kazakhstan, which chaired the OSCE in 2010, received recognition from the EU for its progress in judicial reform, counter-terrorism and economic modernisation. During the same period, the European Union approved a strategy for Central Asia, emphasising its importance in the context of global security [13].

A qualitative shift in relations occurred after the signing of the Enhanced Partnership and Cooperation Agreement (EPA) in 2015, which entered into force in 2020. The document covers 29 areas of cooperation, from trade and energy to digitalisation and the environment. For Kazakhstan, it has become an important tool for accessing the European market and modernising the economy, including through the introduction of green technologies [7, p. 76].

The EU consistently occupies a leading position in the structure of Kazakhstan's foreign economic relations. In 2015, trade turnover amounted to \$22.5 billion, and by 2025 it is projected to grow to \$47 billion [11]. Despite China's active presence, it is the EU that demonstrates long-term stability. Energy resources dominate the trade structure, but industrial equipment, transport infrastructure and high-tech products are playing an increasingly important role.

The Roadmap for Strategic Partnership in Critical Raw Materials (2022) has become particularly important, confirming Kazakhstan's status as a key supplier to European industry. The EU also leads in terms of foreign direct investment, accounting for about 42% of FDI. While European investment amounted to €5.3 billion in 2015, it is projected to grow to €8.5 billion by 2025, including projects in the digital economy, transport and renewable energy [12].

**Fig. 1 Trade Turnover of Kazakhstan with EU Countries**



Source: Own processing based on stat.gov.kz [11]

Italy, the Netherlands, Germany and France remain the largest partners, accounting for most of the trade turnover and investments. Italy occupies a leading position thanks to energy cooperation, the Netherlands is the main investor, and Germany and France are actively involved in industrial and technological cooperation.

Thus, the trade and economic integration of Kazakhstan and the EU is stable and strategic in nature. The European Union acts not only as a market and investor, but also as a factor in Kazakhstan's institutional modernisation and technological transformation. In turn, the republic is consolidating its role as a link between Europe and Asia, forming a model of interaction that is significant for the entire Central Asian region.

#### **Kazakhstan and China: strategic cooperation and development initiatives**

From the early years of independence, Kazakhstan paid special attention to building relations with China, guided by the principle of good neighbourliness. The historical experience of Soviet-Chinese confrontation, including border clashes at Damansky and Jalanskol, created conditions for mistrust. However, by the end of the 1980s, the parties had taken steps towards rapprochement: during Mikhail Gorbachev's visit to Beijing, Deng Xiaoping stated the need to *«leave the past behind and look to the future»* [1].

With the attainment of independence, Kazakhstan began to form a legal basis for cooperation. In January 1992, agreements were signed on trade and economic cooperation, scientific and technical cooperation, a visa-free regime for certain categories of citizens, and the international status of border crossings [9]. A key milestone was President Nazarbayev's official visit to China in October 1993, which culminated in the signing of a Joint Statement on the

Principles of Friendly Relations. The document enshrined the rejection of hostile alliances, an emphasis on trade and economic cooperation, and the peaceful settlement of disputes [10]. The demarcation of the border, completed in 1997, ensured the territorial integrity of Kazakhstan.

The next step was the establishment of the Shanghai Cooperation Organisation (SCO) in 2001, bringing together Kazakhstan, China, Russia, Kyrgyzstan, Tajikistan and Uzbekistan. The SCO became a platform for political, economic and military cooperation, contributing to the strengthening of regional integration. Between 2004 and 2024, trade between Kazakhstan and China grew from USD 8 billion to USD 36.5 billion, while investment in the energy and transport sectors exceeded USD 42 billion, ensuring steady growth in the country's GDP [14].

Of particular importance was *China's Belt and Road Initiative* (2013), focused on infrastructure development and economic integration. Kazakhstan proposed its own *Nurly Zhol* programme (2014), which envisages the modernisation of the transport network and integration into global logistics chains. A comparative analysis of these strategies shows their complementarity: Nurly Zhol stimulates domestic development and creates jobs, while One Belt, One Road opens up new trade and investment opportunities. Their synergy was cemented by the signing of the Cooperation Plan on the Integration of Initiatives in 2016.

In 2022, Xi Jinping emphasised the strategic importance of cooperation between Kazakhstan and China, noting successes in industry, agriculture, green energy, healthcare and digital technologies. Joint initiatives were conceptualised in the Green Silk Road, Silk Road of Health and Digital Silk Road projects [10].

Thus, it can be seen that cooperation between Kazakhstan and China is developing in a multi-level format, covering the political, economic and strategic spheres. The dynamics of relations demonstrate steady growth and deepening of the partnership, and the prospects for its further development are determined by the complementarity of national strategies and the

The analysis demonstrates that Kazakhstan's multi-vector diplomacy is not a static model, but a dynamic instrument enabling the state to balance its relations among global centers of power. Its relations with the United States have evolved from nuclear disarmament issues to the formation of a broad strategic partnership, cooperation with the European Union has been institutionalized through the Enhanced Partnership and Cooperation Agreement, contributing to economic modernization, and the partnership with China is based on the complementarity of national initiatives, creating a platform for long-term development.

An analytical conclusion can be drawn that Kazakhstan's multi-vectorism serves not only as a foreign policy necessity but also as a driver of internal transformation. It allows the country to simultaneously diversify its economy, strengthen its innovation potential, and enhance regional stability. Thus, Kazakhstan can be considered a key example of a middle power successfully adapting to the conditions of a multipolar world. In this context, multi-vector diplomacy functions not merely as a survival strategy, but as a philosophy of prosperity, enabling Kazakhstan to transition from a peripheral state to an active participant in global politics while preserving its unique national identity.

## References

1. AKORDA.KZ. *Kazakhstan v ShOS: novye iniciativy v oblasti bezopasnosti i energetiki* [online]. Astana: Office of the President of the Republic of Kazakhstan, 2024-06-15, online. [cit. 2025-09-19]. Available at: <https://www.akorda.kz/ru/vystuplenie-prezidenta-kazahstana-kasym-zhomarta-tokaeva-na-zasedanii-soveta-glav-gosudarstv-chlenov-shos-v-rasshirennom-formate-168294>
2. AKORDA.KZ. *Respublika Kazakhstan* [online]. Astana: Office of the President of the Republic of Kazakhstan, 2022, online. [cit. 2025-09-11]. Available at: [https://www.akorda.kz/ru/republic\\_of\\_kazakhstan/kazakhstan](https://www.akorda.kz/ru/republic_of_kazakhstan/kazakhstan)
3. AYAGAN, Burkitbay – AUANASOVA, Aigul – LAPIN, Nikolay. *Nezavisimyy Kazakhstan: den za dnem. Hronika sobytij*. Almaty: Raritet, 2011, 316 p. ISBN 978-601-250-126-1.

4. BARKANYI, Peter – VASA, Laszlo. *The Revival of Regional Cooperation in Central Asia*. In *Economic and Regional Studies / Studia Ekonomiczne i Regionalne*, no. 16(2), pp. 241-256. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40856-018-0026-9>
5. GURIEV, Sergei Maratovich. Resursnaya zavisimost i ekonomicheskaya politika: uroki dlya Kazakhstana v usloviyah cenovyh shokov. In *Voprosy ekonomiky*. Moscow: NP "Redakcija časopisu 'Voprosy ekonomiky'", 2021, no. 9, pp. 28-47. ISSN 0042-8736.
6. KHABAR. *Kazakhstan in the OSCE: results of the presidency in 2010* [online]. Astana: Agency «Khabar», 2010-12-02, online, [page range not specified]. [cit. 2025-09-10]. Available at: <https://khabar.kz/ru/news/politika/12345-kazakhstan-v-obse-2010>
7. LAUMURIN, Murat. Nekotorye problemy tekushej vneshnej politiki Kazakhstana. In *Centralnaja Azija i Kavkaz*. Moscow: Center for the Study of Central Asia and the Caucasus, 2011, vol. 14, no. 1, pp. 129-139. ISSN 1407-9496.
8. MAU, Vladimir Alexandrovich. Digitalizácia kazašského hospodárstva: príležitosti a prekážky. In *Ekonomičeskij žurnal VŠE*. Moscow: NIU VŠE, 2023, no. 3, pp. 45-60. ISSN 1812-9838.
9. MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE PRC. *Čínsko-kazašské vzťahy* [online]. Beijing: Ministry of Foreign Affairs of the PRC, 2022, online, pp. 1-4. [cit. 2025-03-25]. ISSN 2096-1235. Available at: <https://www.fmprc.gov.cn/>
10. MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE PRC. *Initial steps of Kazakh-Chinese cooperation* [online]. Beijing: Ministry of Foreign Affairs of the PRC, 2005, online. [cit. 2025-09-16]. Available at: <https://www.fmprc.gov.cn/>
11. NATIONAL STATISTICAL OFFICE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN. *Chislennost naseleniya Respubliki Kazahstan v razbivke po polu i tipu naselennogo punkta na nachalo 2024 goda* [online]. Astana: Agency for Statistics of the Republic of Kazakhstan, 2024, online. [cit. 2025-09-12]. Available at: <https://stat.gov.kz/>
12. NATIONALBANK.KZ. *National Bank of Kazakhstan* [online]. Almaty: National Bank of Kazakhstan, 2025, online. [cit. 2025-08-25]. Available at: <https://nationalbank.kz/en>
13. OBSE/ODIHR. *Otchet o nablyudenii za parlamentskimi vyborami v Kazahstane, 19 marta 2023 goda* [online]. Warsaw: Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2023-07-14, online. [cit. 2024-09-12]. Available at: <https://www.osce.org/ru/odihr/elections/kazakhstan/549511>
14. SCOCHINA2025. *Shanghai Cooperation Organization – China* [online]. Beijing: SCO China 2025, online. [cit. 2025-09-11]. Available at: <https://www.scochina2025.org.cn/en>
15. TRADINGECONOMICS. *partnership between the USA and Kazakhstan* [online]. In [tradingeconomics.com](https://tradingeconomics.com). 2024, online. [cit. 2025-09-17]. Available at: <https://tradingeconomics.com/>
16. ZUBAREVICH, Natalia Vasilievna. Ekonomicheskaya transformaciya Kazakhstana: ot planovoj ekonomiki k rynochnoj. In *Mirovaja ekonomika i meždunarodnye otnošenija*. Moscow: IMEMO RAN, 2021, no. 6, pp. 78-90. ISSN 0131-2227.

## **CHALLENGES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE COORDINATES OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Dmitry Verbitsky**

PhD Student of the Public Service and Law Department  
Institute of Public Service and Administration  
Odesa Polytechnic National University

In Ukraine, as in the whole world, corruption is classified as one of the main political, economic and social problems. It is recognized as one of the most threatening phenomena of our time, which affects the efficiency of the state authorities, inhibits economic development, threatens many elements of the constitutional and social order, as well as the national security of the state. Corruption undermines the foundations of democratic system, trust in the government, violates the principles of the rule of law, justice and equality before the law, responsibility for the committed act, fair competition; leads to the growth of the shadow economy and the decline of the state's authority in the international community. In the absence of systemic opposition to corruption on the part of the state and society, it is capable of spreading and taking root in social relations and in the state system as a whole [1].

Corruption exists in all countries, but in different proportions, at different levels, it has a specific nature of its origin. In Ukraine, corruption does not exist – it flourishes. The link between the legal and illegal economy provides a mechanism for the functioning of the latter. One of the most important phenomena of the transmission mechanism between the shadow and the official economy (public administration) is corruption - the activities of persons authorized to perform the functions of the state, aimed at unlawful use of their powers to obtain material goods, services, benefits or other benefits.

It is possible to significantly reduce the corruption opportunities of officials not only through changes in legislation. Many innovations, according to experts from the Center for Political and Legal Reforms, are quite realistic to introduce without changing laws. This requires only the will of the heads of self-government bodies. It is possible to destroy the corruption opportunities of officials by minimizing their contacts with citizens who prepare or make decisions. This can be achieved through the use of postal communication and e-mail, the creation of unified offices where citizens can submit all documents at once, the order of queues, increasing the hours of reception of officials, improving the information of citizens through the creation of information services and electronic resources with a detailed list of all services and their procedures provision, introduction of a mechanism for paying fines through banking institutions, and not on-site inspection by inspectors. On its electronic portal, the city authorities plan to introduce online consultation of residents and the acceptance of their applications via the Internet.

Corruption is a negative phenomenon that systematically undermines the foundations of democracy, the rule of law and economic development. The negative impact of corruption is manifested in the decline of the authority of the country, state authorities, moral values in society, it causes the penetration of the criminal component into state-administrative and social relations, and also undermines the economic and political foundations of the state, blocks the inflow of foreign investment, which leads to the shadow economy. In the Anti-Corruption Strategy of Ukraine for 2021–2025, corruption is considered a key obstacle to stable economic growth and the development of effective and inclusive democratic institutions. However, for Ukraine, the issue of preventing and combating corruption has, without exaggeration, not lost its relevance since the declaration of independence in 1991. Today, the main indicator for determining the level of corruption in a country is the Corruption Perceptions Index (CPI), which is calculated by the international organization Transparency International. In 2024, Ukraine received 35 points and ranked 105th among countries (for comparison, in 2023, it was 34 points and 104th place). This indicator shows that the presence of corruption still poses a direct threat to the stability of the state, which makes the study of anti-corruption policy necessary to find effective mechanisms for

countering it. Taking into account the above, the purpose of the study is to clarify the challenges and prospects of Ukraine's anti-corruption policy.

From the perspective of public administration theory, the determining factors that influenced the formation of anti-corruption policy in modern Ukraine were: the crisis of political power, systemic miscalculations in reforming the economy, the merging of business and government, the weakness of democratic traditions, the limitations of civil society institutions, the imperfection of anti-corruption legislation, and the uncertainty of the prospects for the country's economic development. N.P. Demchik notes that in recent years Ukraine has made significant efforts to combat corruption and implement anti-corruption measures, and this process is accompanied by both achievements (implementation of anti-corruption laws, creation and development of specialized anti-corruption bodies, increased public awareness of the problem of corruption and support for anti-corruption initiatives) and difficulties (political pressure, attempts to influence by corrupt structures, insufficient efficiency of the judicial system, insufficient coordination and cooperation between anti-corruption bodies, insufficient transparency and openness in government structures)[2].

An urgent challenge for the country's anti-corruption policy is also ensuring the active participation of the public in combating corruption. Involving citizens in monitoring government structures, identifying corruption cases and putting forward demands for their investigation and punishment contributes to increasing transparency and accountability. Civil society and the media are important factors that allow creating a negative attitude towards corruption in society, an atmosphere of intolerance towards known cases of corruption. At the same time, the media can be considered not only as a direct means of exposing corruption offenses, but also as a certain preventive measure against corruption, an institution for creating conditions in which corruption has less chance of flourishing [3].

Most respondents (about 55%) assess the influence of the media as medium or high, i.e. the latter play an important role in monitoring the activities of anti-corruption bodies, although this influence is not always direct or effective in solving corruption problems. It should be noted that today anti-corruption bodies have public councils, in addition, the annual report on the activities of the NACP for 2023 provides statistics on the involvement of the public in cooperation in the development of the State Anti-Corruption Program, and one of the most notable examples of cooperation between the government, the public and business in 2016 was the initiative «Together against Corruption», etc.

But the interaction of the public and anti-corruption bodies is also accompanied by challenges. Thus, in September 2024, members of the public council at the ARMA resigned due to the lack of transparency in the work of ARMA, its creation of artificial obstacles to the implementation of public control measures over its activities, the systematic ignoring of appeals by the ARMA leadership, and their failure to involve them in the development of regulatory acts. One of the key problems that complicates the involvement of the public in effective combating of corruption is a neutral attitude towards it. Despite numerous attempts by the authorities at different periods to overcome this phenomenon, Ukrainian citizens have maintained, if not a positive, then at least a neutral attitude towards corruption at the level of consciousness.

One of the reasons for this situation is distrust of anti-corruption bodies. Thus, 35.1% of respondents surveyed by the Active Group company on January 17–18, 2023, noted that it is difficult for them to answer the question of whether they are ready to trust the “new” anti-corruption bodies (NABU, NACP, SAPO), another 12.5% are not ready to trust, 14.9% are rather not ready to trust. Thus, overcoming a neutral attitude towards corruption is an important prerequisite for the formation of an active civil society capable of effectively interacting with state bodies in the fight against this phenomenon.

The level of corruption reflects the state of the social organism and is a consequence of social trends and phenomena of politics, economy and state development, as it covers all spheres of social life. This negative destructive phenomenon has become almost routine even for the developed democratic countries of the world, which undoubtedly has a detrimental effect on the



formation and development of healthy social relations. The spread of corruption is facilitated by its perception by society, because more and more often it is defined as the norm of the functioning of state institutions and is perceived as a means of satisfying economic, political or social needs.

In Ukraine, research shows, corruption has acquired a systemic character and has become an independent political force. The following features are characteristic of it now:

- state policy is directly dictated by the private interests of persons in power, close to power, capable of influencing the power;
- additional and shadow incomes form the basis and necessary part of the income of officials;
- corrupt behavior has become the norm of economic and legal culture;
- the executive power actively uses «shadow» forms of revenue mobilization and incentives

The symbiosis of corruption and organized crime significantly complicates the implementation of relevant prevention measures by subjects at the general social, special criminological and individual levels. At the same time, the effectiveness of these measures significantly depends on the timely use of the advantages of digital transformation as a practical tool for crime prevention.

Let us also consider separately what challenges and barriers may arise during the implementation of anti-corruption policy in Ukraine at the national level.

National level [6].

#### 1. Insufficient coordination between authorities.

Insufficient coordination between state bodies involved in the fight against corruption is one of the key problems that hinders the effectiveness of anti-corruption measures. Each body may have its own goals and methods of work, which leads to duplication of functions and irrational use of resources. For example, if some institutions are engaged in the investigation of corruption offenses, and others - in the detection and prevention of such crimes, the lack of clear interaction may lead to situations where one institution is unaware of the work of the other. This, in turn, not only slows down processes, but also complicates the exchange of information, which is critically important for the successful investigation and prevention of corruption. The lack of a general strategy and clearly defined powers for each body leads to chaos, reducing the overall effectiveness of the fight against corruption.

2. Political influence. Political influence on anti-corruption bodies can significantly limit their independence and objectivity. Politicians often try to control the activities of anti-corruption structures, which can manifest itself in the form of pressure on their leaders, undermining their autonomy, or even attempting to manipulate the results of investigations. In such an atmosphere, anti-corruption bodies may feel fear of repression or sanctions if their activities contradict the interests of certain political groups. This leads to self-censorship, when employees of the bodies do not dare to conduct investigations, fearing political consequences. Political pressure can also lead to selective justice, when only certain cases of corruption are investigated, while others, less convenient for the authorities, are ignored.

3. Imperfect legislation. Imperfect legislation is another significant obstacle on the way to an effective fight against corruption. Frequent changes in legislative acts regulating anti-corruption measures create instability and uncertainty for anti-corruption bodies and citizens. For example, if new laws are introduced without proper justification or preparation, this can complicate their implementation and enforcement. The lack of clear mechanisms for control and accountability for corruption offenses makes the fight against corruption even more difficult. When laws are not clear or do not contain specific penalties for corruption acts, this can lead to abuse and impunity. In addition, due to insufficient legal practice or the absence of specialized anti-corruption courts, corruption cases may remain unexamined, which undermines confidence in the justice system and anti-corruption measures in general. Thus, these three points pose serious challenges for the implementation of anti-corruption policies at the national level. Increasing the effectiveness of the fight against corruption will require a comprehensive approach that takes these problems into account and proposes solutions to eliminate them.

National and regional anti-corruption policies face many obstacles and hurdles that significantly complicate the fight against corruption in Ukraine. Insufficient institutional capacity, a deep-rooted culture of corruption, emerging distrust of state bodies, political influence and imperfect legislation are the main obstacles. These factors make anti-corruption bodies ineffective, limit their independence and ability to carry out their duties. At the regional level, the problems are compounded by the influence of local elites, who often resist change, as well as a low legal culture among the population, which deprives citizens of taking an active position. In addition, limited resources of local anti-corruption bodies reduce the quality of investigations and control functions.

Therefore, to overcome these obstacles, it is necessary to take comprehensive measures that include increasing the capacity of the institution, ensuring transparency of management, increasing legal awareness of the population and participation of civil society. Only cooperation can lead to significant changes in the fight against corruption and the creation of a fair and transparent society, which will become the basis for economic growth and social justice in Ukraine.

So, the mandatory condition for overcoming corruption-shadow relations is the rule of law, a competitive market environment; real political competition that would prevent the preservation of corrupt political elites, real public control, the creation of an independent body from the state to fight corruption, strengthening responsibility for corruption-shadow activities, control expenses of state officials, confiscation of illegally obtained income. The idea of eradicating corruption and the shadow economy as a threat to the national security of Ukraine should be nationwide. The main subjects of anti-corruption activities in Ukraine should be the political and economic elite. They are the ones who have the power to make decisions, they are structured and organized, they have huge financial, material and technical and informational and media resources.

#### References

1. Méon, P. & Weill, L. (2010): Is corruption an efficient grease? *World Development*, 38: 244- 259.
2. Demchyk N.P. (2024). Realizatsiia antykoruptsiinoi stratehii v Ukraini. [Implementation of the anti-corruption strategy in Ukraine] *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal* [Legal scientific electronic journal]. - № 3. S. 289–292. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/67> [in Ukrainian]
3. Ugur, M. & Dasgupta, N. (2011). Evidence on the economic growth impacts of corruption in low income countries and beyond: *A systematic review*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London
4. Transparency International (2023). *The Global Anti-Corruption Coalition*. [online]. [cit.2023-04-10]. Available at: <http://www.transparency.org/>
5. Karpenko, L. & Izha, M. (2023). International Retrospective of the Anti-Corruption Standards Development in the Economic Security System of Ukraine. *Journal of Public Policy and Administration*. USA. Vol. 7, No. 1, 2023, pp. 18-24. doi: 10.11648/j.jppa.20230701.13
6. Umanets O. (2021). Koruptsiia v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy [Corruption in Ukraine: trends and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka* - Public administration: theory and practice. No. 2. Pp. 90-95. [in Ukrainian]
7. Karpenko L., Izha M., Verbitsky D. & Burdeinyi O. (2023). International Retrospective of the Anti-Corruption Standards Development in the Economic Security System of Ukraine. *Journal of Public Policy and Administration*. USA. Vol. 7, No. 1, 2023, pp. 18-24. doi: 10.11648/j.jppa.20230701.13

## THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS STRUCTURES

**Zinchenko Dmytro Oleksandrovich**

PhD Student of the Public Service and Law Department

**Kurleiev Yurii Vasilyovych**

PhD Student of the Public Service and Law Department

Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

In the context of globalization and global challenges today, the digitalization of the economy is becoming one of the drivers for the development of the state and society. The implementation of digitalization is one of the strategic vectors of development of the world's leading countries, including European ones. Therefore, their positive experience and practices of the transition to Industry 4.0 can be used by Ukraine in the context of European integration.

The world economy has undergone profound changes due to the presence of diverse external influences and the multi-element nature of the internal structure. The European Union is systematically digitizing its economy, expecting the strengthening of the global influence of advanced technologies and the growth of profits from e-commerce, data exchange and services. The realities of the global world determine precisely such conditions for the modernization of the economy and the creation of clear rules for a new era of innovation. Adaptation and transformation of business using digital technologies is an important tool in solving the problems of the global market. Information technologies allow any company to flexibly change its own business model, ensure innovative development and integrate into the global market in competitive positions [1].

The relevance of the chosen research topic is due to global trends in the digitalization of all spheres of activity. The Strategy for the Economic Development of Ukraine until 2030 provides for the transition to a digital economy and an increase in the level of digitalization for all socio-economic processes in the state, including in business. The implementation of these areas requires the digitalization of inter-corporate, inter-organizational and inter-industry interactions of economic entities, which significantly increases the efficiency of production and commercial activities of both individual enterprises and their network entities. In conditions where information is one of the most important competitive advantages, the question of organizing and managing information interaction of all market entities is acute, since cooperation between participants in global supply networks allows for flexible adaptation to the new reality [2].

In recent years, a significant number of ICT (Information and Communication Technologies) indices have been developed by various international organizations in the world to assess the state of development for the information (digital) society, each of which is based on selected research priorities.

However, none of the created international methodologies with the proposed indicators can be directly transferred to assess the state of development for the information society in Ukraine, and even more so to reflect the situation on the digital transformation of domestic business structures. The current state of use the digital technologies by domestic business is radically different from the world. Since today there is a problem with low digital literacy of society and business managers at all levels, the use of the European methodology for determining the digital intensity index with the corresponding indicators is not entirely acceptable for domestic business [3].

Since there is no data on the possession of certain digital technologies by 2017, there is no understanding whether domestic business is ready to integrate global trends in digital development, according to which the EU determines the corresponding indices. That is why it is necessary to develop our own methodology for determining the digital transformation index of

business with appropriate indicators, which would take into account the current state of affairs, reflect an in-depth analysis of the digital transformation level of business structures and at the same time be flexible in order to promptly respond to new phenomena and the emergence of new digital technologies and in the future be harmonized with international methods for comparing Ukraine with the most developed countries in the world.

This task was foreseen for implementation in 2017-2018 within the framework of the “Plan of Actions for the Implementation of the Concept of the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020” [2].

The creation and approval of a national methodology for determining the digital transformation index of business will provide an opportunity to assess the level of digital maturity of business structures and take into account all factors (indicators) that need to be integrated to increase business potential and track the impact of relevant technologies on the development of business and the information society as a whole.

In turn, this will be an impetus for further research into the impact of digital technologies on the country's economy. The annual assessment of the Digital Business Transformation Index would serve as a tool for monitoring and assessing the effectiveness of doing business in the era of the digital economy, would help identify barriers to the development of small and medium-sized businesses, form a list of priority economic, legal and regulatory measures (reforms) to improve the implementation of digital technologies in the activities of domestic business structures and would contribute to the integration of domestic business into the global digital economy.

The purpose of the annual assessment of the «Digital Business Transformation Index» is to identify barriers to the development of the digital infrastructure of small and medium-sized enterprises, develop recommendations for increasing the digital maturity of business structures and obtain reliable data for quantitative and qualitative assessment of the digital development (potential) of SMEs (Small and Medium Enterprises).

The object of the study is business entities (micro, small and medium-sized enterprises, with the status of legal entities and individuals) of the Odessa region. The assessment will be carried out based on the results of a comprehensive sociological study. A comprehensive sociological study includes both quantitative and qualitative data collection tools that characterize the level of digital transformation of business, namely:

- surveys of managers (owners) in small and medium-sized enterprises and individual entrepreneurs;
- focus groups with representatives of business and business associations;
- in-depth interviews with representatives of central and local authorities and local self-government [4].

A questionnaire has been developed to collect annual statistical data to determine the Digital Transformation Index. This questionnaire consolidates the main points of existing survey forms used in the EU («Community survey on ICT usage and E-commerce in enterprises in 20\_\_») and Ukraine (f. No. 1-ICT (annual) «Use of information and communication technologies in enterprises in 20\_\_»), but the main advantage is that the analysis of this innovative form (questionnaire) will help determine the real picture, namely the qualitative use of digital tools in the activities of domestic business structures and will help automatically calculate the Digital Transformation Index of Business Structures [5].

This format will make it possible to identify problem areas and develop practical recommendations for each entity that will pass this survey. We propose to divide these indicators for determining the Digital Transformation Index of Business Structures into 4 groups:

I. Informative indicators (categorical) - these are those indicators that allow you to collect the maximum amount of data about the respondent (entity of business activity), understand the industry, type of activity, size, etc. These indicators will carry out informative activities and will not be taken into account when calculating the Digital Transformation Index of Business Structures, but will reflect the full picture of the development of the organization, will be displayed

on the information platform to display the level of the Digital Transformation Index of Business Structures.

II. Digital infrastructure (technological support) - these indicators reflect the level of technological support of business structures for the effective implementation of digital transformation processes. The enterprise should assess the level of:

- satisfaction with the quality and speed of the Internet (Broadband Internet). Reliability of communication remains one of the most important requirements in the context of the digital workplace both in the office and outside it. It is communication that is the key to the effective functioning of communication technologies, business applications and applications for collaboration, which are the driving force of modern business processes;

- provision of access and communication devices. It is necessary to provide employees with the choice of the most effective way to access the business applications they use. Personal computers, tablets and smartphones (with specialized applications) are becoming an indispensable element of the employee's workplace, so organizations and companies need to review their strategies for using devices in accordance with new needs. Workplace tools have a significant impact on employee motivation and productivity.

III. Groups of digital tools - this group of indicators will reflect the level of use of digital tools, which are relevant drivers of the effective flow of digital transformation processes. The transition from outdated but familiar tools in the activities of a business structure, and accordingly the change of certain business processes, can cause anxiety among managers and employees, but it is the implementation of relevant digital tools that makes it possible to open new horizons for the development of the organization. Digital tools are a powerful tool that can provide a breakthrough for business to a new level of development [6].

IV. Digital literacy of human capital (skills and competencies) for the enterprise is based on the expert opinion of the leaders in the organizations themselves. The rapid spread of «digital» technologies makes «digital» skills (competences) key among others. The ability to use «digital» technologies is becoming the main requirement for personnel [7].

The results of clustering small and medium-sized businesses in terms of their digital maturity based on the use of two approaches - iterative and hierarchical, indicate that for solving mixed-type data processing tasks (30 respondents from different areas of activity participated in the study) it is advisable to use the agglomerative hierarchical clustering method (using software code and Python libraries), according to which stable and understandable results were obtained - 5 clusters of business structures, sufficiently different from each other.

### References

1. Digital Strategy Roadmaps: A Step-by-Step Approach to Success. Available at: <https://www.enginess.io/insights/digital-strategy-roadmaps>

2. Hall M. D. 5 must-haves in a digital product roadmap. 2019. Available at: <https://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/goals-kpis/5-must-havesin-a-digital-product-roadmap/>

3. The Digital Enterprise Moving from experimentation to transformation. Insight Report. 2018 World Economic Forum. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/Media/47538\\_Digital%20Enterprise\\_Moving\\_Experimentation\\_Transformation\\_report\\_2018%20-%20final%20\(2\).pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20(2).pdf)

4. Building a Successful Digital Transformation Roadmap. 2019. Available at: <https://ru.scribd.com/document/411236738/EIS-Whitepaper-Building-aSuccessful-Digital-Transformation-Roadmap>

5. Karpenko, L. – Shevchenko, In. (2024). Development of the Regulatory Framework for Market Integration in the Context of Economic Globalisation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), pp. 9825-9836. Available at: <https://www.pjlss.edu.pk/archive.htm>

6. Karpenko, L. – Starodub, D. (2019). Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal, London*, 2019,

V.18 (1), pp.1-6. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>

7. Karpenko, L. – Pashko P. (2019). Formation of the system of fair business practice of the company under conditions of corporate responsibility. *Academy of Strategic Management Journal, London*, 2019, V.18 (2), pp.1-8.

## **MODERN RESEARCHES OF THE PROBLEMS OF IMPLEMENTING MECHANISMS PUBLIC MANAGEMENT FOR THE HEALTH CARE SYSTEM IN EUROPEAN COUNTRIES**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department  
Educational and Scientific Institute of Public Service  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

**Tetyana Zubro**

Vice-dean of the Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

**Andrianna Baleha**

Ing., PhD.  
Faculty of International Relations  
Bratislava University of Economics and Business  
Bratislava, Slovak Republic

The world practice of providing medical services shows that the implementation of a humanitarian, human-centered paradigm of global economic development and social progress, the prerequisites of which are the quality of human potential, should contribute to the realization of the basic human right to life and health, and therefore to ensuring the longevity of the population [1].

International organizations such as the United Nations, the European Union, the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, and the World Health Organization have recently been paying a lot of attention to indicators of the formation effectiveness of mechanisms for public management of the health care system, evaluating according to them the level of development of various countries of the world as a whole.

The approach of international experts to the study of the public management mechanisms of the health care system is based on the analysis and comparison of the effectiveness of the functioning of three branches - political (the level of democracy in it), economic (GDP per capita) and medical, which corresponds to the political and economic state of the country.

The formation of public management mechanisms of the health care system is carried out in accordance with the strategic directions outlined by the World Health Organization, the main ones of which were determined at the 17-th (1963, New York) and 35-th (1983) sessions. Also discussed were 12 principles of implementation of public management mechanisms of the health care system, arising from the position of full responsibility of the government for ensuring human rights to health care, developed for most national public administration systems [2].

We can name the three best countries in terms of basic health indicators (life expectancy, infant mortality, and others): Japan, Germany, and the United States [3]. In Japan, there are four levels of health management: the government, prefectures, medical centres, and local (city and

village) governments. Their activities are coordinated by the Ministry of Health and Social Security.

Health departments responsible for managing local health development programs are created within the structure of local self-government institutions. Health centres (each serving about 100,000 residents) are being established in prefectures and large municipalities, funded by both national and local governments. Japan is characterized by a "strong" system of state regulation in health care financing and medical insurance, and the public is confident in the proper control of these issues by the state. According to a survey conducted by the Health and Global Policy Institute, more than 60% of surveyed respondents are satisfied with the current state of Japan's health care system. The government regulates almost all aspects of the universal health insurance system. It establishes price lists for medical services and subsidizes local governments, insurance companies and providers, and establishes rules for them. Japan's prefectures enforce these rules and regulate the supply of national government-dispensed medicines to the regions. Municipalities organize measures to improve the health of the local population, as well as provide them with long-term insurance on favourable terms [3].

A feature of European countries and the modern world, in general, is the growth of trust in market approaches, which are associated with the regulation of the health care sector by means of coordination and adoption of state management decisions. However, in recent years, the introduction of market mechanisms in this area has been accompanied by the improvement of the role of the state as a regulator. At the same time, in all developed countries, in the process of reforming health care systems, government attention is primarily focused not on increasing the amount of funds, but on controlling the effectiveness and efficiency of costs, rational distribution of existing resources, and improving the quality of medical services.

In the most general form, a system is a combination of natural elements. Researchers define the health care system in different ways.

We believe that the health care industry is a set of organizations and individuals engaged in activities related to the provision of medical care, disease prevention, and improving the level of health care of the country's population. In our opinion, the organization is the main factor of the theoretical approach to the management of any system, and the mechanisms of state management are a process of internal interaction, where new features of organizations, institutions or institutions appear.

In our opinion, the components of state management in the sphere of health care require the development of appropriate management mechanisms and evaluation criteria, as well as the search for modern forms of state intervention in certain social processes, taking into account the inadmissibility of state development of management for its own good. In most scientific studies, the health care management system and the need for its reform are determined through the prism of the sources of the medical industry funding.

In most scientific studies, the health care management system and the need for its reform are determined through the prism of the sources of funding of the medical industry. Management processes of health care system organization models are a strategically important task of the state, which ensures the realization of equal opportunities to receive high-quality medicine for people with different incomes.

The health care system should be financed in such a way that everyone has access to medical care, without having financial difficulties, without paying attention to its cost. According to M.Chan, any country can implement effective and pragmatic policies in the area of health care for better and efficient provision of medical services and be protected from any financial risks [4].

In foreign practice, the theory of public goods, which was initiated by A.Smith, J.Buchanan, P.Samuelson, E.Atkinson, and others, had a great influence on the organization of financing of the health care system [4].

They interpreted health care as a public benefit that should be available to all members of society, regardless of its cost. Public goods are defined by such basic characteristics as: non-competition, indivisibility in consumption, social value and efficiency.

In the 21-st century, some states strengthened and expanded their activities and simply took measures in this direction. As for the area of health care, and others concern the implementation of new approaches to strategic management in the area of health care, they are the following: manage the area of health care through close cooperation;

- to manage the sphere of health care through the support and involvement of citizens;
- to manage the sphere of health care through methods of combination, conviction and regulation;
- to manage the sphere of health care through new independent institutions and expert organizations;
- to manage the sphere of health care with the help of adaptive strategies, etc.

In our opinion, for the selection and analysis of the national health care reform strategy, it is necessary to include specific management mechanisms in the process of its transformation, adapting them to specific social problems and opportunities, especially in conditions of scarce resources. So, the health care sector is a key component of the social sphere and is of particular interest, because it determines the economic security of the country, the quality of life of the population and forms human capital.

It is important to take into account the best foreign trends and practice of promoting the development of the science of public administration by improving achievements in public administration. In developed countries, there is a tendency to increase state guarantees in the sphere of health care, since inefficient use of resources of the health care system lowers its standards and slows down innovative development.

More and more international organizations pay attention to indicators of the effectiveness of the formation of mechanisms of public management for the health care system, evaluating according to them the level of various countries development in the world, as a whole. The approach of international experts is based on the analysis and comparison of the effectiveness of the political, economic and medical sector, which corresponds to the political and economic situation in the country. For the formation of public management mechanisms of the health care system, strategic directions that were highlighted at the 17-th and 35-th sessions of the World Health Organization (WHO) are used.

Germany's system of public health management mechanisms is based on well-structured health insurance, consisting of public health insurance and private fund insurance. About 89% of the population has state insurance; private insurance - 9%; 2% of the population receives medical care under special state programs (military, police). State spending on health insurance makes up more than 60% of total spending on health care. Funds also come from pension funds, occupational injury insurance and the state treasury. Contributions to state health insurance are collected by independent self-governing institutions - hospital funds controlled and managed by government agencies. State legal regulation is based on the Social Code. According to federal legislation, the planning of the work of mechanisms of public management for the health care system is entrusted to the federal lands. Therefore, the country develops its legislation on health care taking into account the specifics of the region, its social and economic development, etc., which leads to a significant difference in the nature, limitations and methods of planning medical programs in the regions.

All hospitals are non-profit organizations. Among the advantages of the German health care system are the high quality of care provided, modern medical equipment, and proper qualifications of medical workers and, most importantly, the availability of medical care for all.

So, the main dominant feature of the modern stage of Ukraine's existence is the problem of actively mastering new mechanisms of its socio-economic development. The health care system is one of the priority directions of the state's social policy, since a person, his life and health are the highest social value. Effective functioning of the health care industry is impossible without its proper financial support. However, a simple increase in budget expenditures for health care will not increase the effectiveness of its financing without effective reform of the industry itself and improvement of its management methods.



Taking into account the various views of scientists regarding the development and improvement of state management mechanisms in the sphere of health care, it is necessary to note the further need for modern transformations and reforms in the area, taking into account European integration processes, global trends and pandemic challenges. The development of public mechanisms in the sphere of health care is aimed at the formation of an effective and accessible health care system that meets the needs of the population of Ukraine and international quality standards.

The list of economic functions of the state shows that its economic role involves regulation of all sectors of the economy as a single system. The fact of state regulation of the economy in any country is indisputable. And the favourable state with the dynamics of life expectancy existing in economically developed countries is only to a small extent related to successes directly in medicine; it is mainly explained by strict and effective measures of state authorities [5].

In the article, the authors researched theoretical approaches to the development of sustainable mechanisms of public management in the sphere of health care. The main parameters and characteristics of state management mechanisms are considered.

The methods and tools of state regulation of the medical sphere are covered in detail. After all, with the effective application of the necessary methods and tools, the proper functioning of the mechanisms of management and regulation in the state is ensured. There are different approaches to determining the relationship between the concepts of state management and state regulation.

The universal or ideal healthcare system is not observed in any country in the world, every country has its own difficulties. Thus, paying tribute to the various views of scientists regarding the development and improvement of the mechanisms for state management in the sphere of health care, it should be remembered that taking into account international experience does not exempt the public authorities from inventing and adapting the mechanisms of state regulation in relation to the realities of our country [6].

When studying the reform of the public administration system in any sphere, the assessment of the results in such reforms is an exceptional component. One of the most important reforms in the last five years was the reform in the sphere of health care. The issue of the medical services quality remains the most urgent for both the population and the state as a whole. The assessment of the consequences of the medical reform is of great importance for scientists from the point of scientific research view, as well as for the formation of new state-management decisions.

Taking into account the various views of scientists regarding the development and improvement of state management mechanisms in the sphere of health care, it is necessary to note the further need for modern transformations and reforms in the sphere, taking into account European integration processes, global trends and pandemic challenges. The development of public mechanisms in the sphere of health care is aimed at the formation of an effective and accessible health care system that meets the needs of the population of Ukraine and international quality standards. The organization of an adequate health care system is a priority task of the state, because the level of medicine development is one of the main indicators of the state policy success in the developed countries of the world. Thus, the cited international practice makes it possible to provide practical recommendations for improving the mechanisms of public management of the strategic potential of the health care system.

### References

1. Karpenko, L., Zzhylinska, O., Zalizko, V., Kukhta, P., & Vikulova, A. (2019). Human development in the context of provision of the social safety of society. *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(4): 725-734.
2. Ivanenko Y. (2015). Finansove zabezpechennia okhorony zdorovia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Financial provision of health care in the conditions of social and economic transformations]. *Svit finansiv - The world of finance*. № 3. P. 71-81. [in Ukrainian].

3. Karpenko, L. (2022). Development of the financial mechanism for providing the state guarantees of population medical service: foreign practice. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences - Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(302). C. 290-295.
4. Havrychenko, D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming mechanisms of public management in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public administration and regional development*. №1. S.68-85 [in Ukrainian].
5. Karpenko L.M., Izha M.M., Korchovyi D.V. (2023). Conceptual bases for the development of mechanisms for public management of strategic potential in the health care area. *Scientific perspectives (Public Administration Series) - Naukovi perspektyvy (Seriiia «Derzhavne upravlinnia»)*. 2023. №2(32). C.33-48. - Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/125>
6. Golovanova, A. & Krasnov, O. (2015). Actual problems of medical insurance development during the period of market reform. *Economics and Health Law*, Vol. 1, pp. 16-21.

## KAZAKH-HUNGARIAN RELATIONS AT THE PRESENT STAGE AND THEIR HISTORICAL CONTEXT

**Ivan Perepelkin**

bachelor's degree student Eurasian Studies Department  
Jagellonian University  
Kraków, Poland

This article will focus on the current state of Kazakhstani-Hungarian relations. It will explore various aspects of cooperation, including cultural and humanitarian exchange, inter-parliamentary dialogue, and economic prospects. On December 16, 1991, the Republic of Kazakhstan declared its independence. Hungary was one of the first countries in the world to recognize this fact, and diplomatic relations between the two countries were established on April 2, 1992. Over the next five years, there were several high-level official visits. In December 1994, President Nursultan Nazarbayev of Kazakhstan visited Hungary, and in November 1997, President Arpad Göncz of Hungary visited Kazakhstan. In between these visits, in March 1995, Hungarian Prime Minister Gyula Horn visited the Republic of Kazakhstan [1]. It can be concluded that a very powerful impetus was set from the very beginning of the establishment of diplomatic relations. Since 1992, the economy has been the defining vector of cooperation between the Republic of Kazakhstan and Hungary. In 1994, during Nursultan Nazarbayev's visit to Budapest, two key agreements were signed: the Agreement between the Republic of Kazakhstan and the Republic of Hungary on the Promotion and Mutual Protection of Investments and the Convention between the Republic of Kazakhstan and the Republic of Hungary on the Elimination of Double Taxation and the Prevention of Tax Evasion on Income and Capital. As of February 2025, the trade turnover between Kazakhstan and Hungary amounted to USD 30.2 million (USD 1.7 million in exports and USD 28.4 million in imports). In 2024, it amounted to 195.8 million US dollars (exports – 5.3 million US dollars, imports – 190.5 million US dollars), which is 4.4% higher than in 2023.

The trade turnover for 2023 was 187.6 million US dollars. According to Hungarian statistics, the trade turnover between the two countries amounted to \$567.4 million in 2024 (\$31.4 million in imports and \$535.9 million in exports). In 2023, the figure was \$575 million (\$360 million in imports and \$215 million in exports). It is worth noting that the significant difference in the trade turnover figures is due to the different statistical methods used. According to the National Bank of Kazakhstan, between 2005 and 2024, the gross inflow of direct investment from Hungary to Kazakhstan amounted to \$396.6 million. In 2020, it was \$25.6 million, in 2021, it was \$25.5

million, in 2022, it was \$49.8 million, and in 2023, it was \$24.8 million. In 2024, it was \$39.1 million. From 2005 to the first half of 2024, the gross outflow of direct investment from Kazakhstan to Hungary amounted to \$1.2 million.

The main export goods from Kazakhstan to Hungary are: skins, feathers, down, and other parts of birds; air or vacuum pumps, compressors, and fans; fish fillets and other fish meat (including minced meat); machines and mechanisms for ground work; skin care and decorative cosmetics; glued plywood; telephone sets, parts, and accessories for information processing machines; and bearings. The main imported goods to Kazakhstan from Hungary are: medicines packaged for retail sale; insecticides, herbicides; corn; parts of rolling stock; tires; liquid pumps; pharmaceutical products [2]. An important mechanism for bilateral cooperation is the Intergovernmental Commission for Economic Cooperation, which was established in 2008. To date, the Commission has held eight meetings, the most recent of which took place in Budapest on January 27, 2023. In addition, the two countries were able to establish a Business Council, co-chaired by D. Sarsenov, Deputy Chairman of the Kazenergy Association, and L. Horvath, General Director of L.A.C. Holding. The last meeting of the Business Council, the eighth in total, was held on January 26, 2023, in Budapest. Despite the ongoing external economic challenges, the volume of mutual trade is showing an upward trend, driven by the Hungarian business community's interest in the Kazakhstani market and Kazakhstan's desire to expand its economic ties with EU countries. In essence, Kazakhstan views Hungary as a gateway to Europe, while Hungary sees Kazakhstan as an opportunity to access the markets of Central Asia and China.

In addition to economic relations, the two countries also cooperate through Inter-Parliamentary relations. During the official visit of the Speaker of the Mazhilis, Yerlan Koshanov, to Hungary in September 2024, an Agreement on Cooperation was signed between the lower house of the Parliament of Kazakhstan and the National Assembly of Hungary [3]. Furthermore, there are friendship groups operating in the legislative branches of government in both countries. In total, the Speakers of the Mazhilis of the Parliament of the Republic of Kazakhstan have visited Hungary four times: in 1997, it was Marat Ospanov; in 2008, it was Ural Mukhamedzhanov; in 2014, it was Kabibulla Jakupov; and in 2024, it was Yerlan Koshanov. In turn, the Hungarian Parliamentary delegations visited the Republic of Kazakhstan 6 times, at different times, the Speakers of the State Assembly – Katalin Szili, László Kövér, Deputy – T. Schneider, M. Matrai, S. Lezak. In September 2021, in an online format, a meeting of members of the inter-parliamentary group on cooperation “Kazakhstan – Hungary” [4].

As I mentioned above, the common history and culture are the basis of bilateral relations between the Republic of Kazakhstan and Hungary. Kazakhstani and Hungarian scholars share a mutual interest in studying their shared historical roots. Joint archaeological research is being conducted to study the history of the Kipchak settlement in Hungary and the Magyar settlement in Kazakhstan. Kazakhstani universities are closely cooperating with leading Hungarian universities under the Agreement between the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan and the Ministry of Human Resources of Hungary on cooperation in the field of education and science, signed on November 19, 2013. Thus, annually 250 Kazakhstani citizens receive grants for study at Hungarian universities under the Hungaricum Scholarship program [4]. Today, artists, scientists, and athletes from both countries actively participate in various cultural and sports events held in both Kazakhstan and Hungary.

In 2012, the «Budapest» street was opened in the capital of Kazakhstan, Astana, and in 2014, the «Astana» street was opened in Budapest. The same street also features a bust of the prominent Kazakh writer Abai Kunanbayuly. In 2021, a monument to Abai Kunanbayuly was unveiled at the Lakitelek People's Institute as part of the 30th anniversary of the Independence of the Republic of Kazakhstan. In 2023, concerts were held by the ethno-folkloric ensembles Arnau and Turan, as well as the D. Nurpeisova Academic Orchestra of Kazakh Folk Instruments in Budapest. Earlier, the Days of Kazakh Culture were held with great success, where the Astana Opera and Ballet Theatre presented its program in two Hungarian cities, Budapest and Pécs. In addition, the Days of Kazakh Cinema were held in Budapest in 2023, where the films «Kazakh

Khanate: The Golden Throne» and «Oliara» were shown [4]. In general, cultural and humanitarian relations are actively developing. This is facilitated by the historical proximity of the two nations and their desire to revive their national cultures and traditions. The Republic of Kazakhstan and Hungary have accumulated considerable experience in cooperation in international organizations. Kazakhstan is an active member of the Organization of Turkic States (OTS). Hungary is an observer state in the OTS. Despite its status, Hungary is one of the founding members of the Turkic Investment Fund, and the country has already invested approximately 100 million euros. On March 30, 2023, Hungary hosted the 3rd meeting of the Energy Ministers of the OTS member countries and observers. The heads of delegations discussed the priority areas of sustainable development in the energy sector and the progress made in implementing the OTS Energy Cooperation Program for 2023-2027. I would like to note that the Prime Minister of Hungary participates in all the Summits and meetings of the OTS leaders. For example, in November 2024, at the 11th OTS Summit in Bishkek, Viktor Orban was awarded the «Supreme Order of the Turkic World» [3].

An analysis of the current state of Kazakhstani-Hungarian relations allows us to state that this partnership has significant unrealized potential. Cooperation in the areas of renewable energy, digital transformation, logistics, and agro-technologies could become priority areas in the short and medium term. Another priority area of bilateral relations is nuclear energy. As you know, the Republic of Kazakhstan held a referendum on the construction of the country's first nuclear power plant in 2024, where the majority of the population supported the initiative of the authorities. In this regard, Hungary has extensive experience in operating nuclear power plants, as it is home to the Paks Nuclear Power Plant. Hungary could train Kazakhstani specialists in its universities, and Kazakhstani engineers could undergo necessary internships at the Paks Nuclear Power Plant. In return, the Republic of Kazakhstan could become a reliable supplier of uranium and other natural resources for the successful operation of the Hungarian plant. This area of cooperation between the two countries is promising and has the potential for further growth.

Bilateral relations between the Republic of Kazakhstan and Hungary are in the focus of attention of the top officials. In November 2023, the Prime Minister of Hungary, Viktor Orban, visited the Republic of Kazakhstan on an official visit. The first words of the Hungarian politician were "it is always a pleasure to return home. Hungarians are very happy to come to Kazakhstan, because we have thousands of common roots." According to Viktor Orban, Hungary is a "reliable strategic partner" for Kazakhstan [4]. At the end of the visit, President of the Republic of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev presented Viktor Orban with one of the highest state awards of the country, the Order of Dostyk, 1st Class [5]. In November 2024, President of Kazakhstan Kassym-Jomart Tokayev paid an official visit to Hungary. During the visit, six agreements and treaties were signed between the two countries [6].

Given the global challenges (including the post-pandemic restructuring of economies and geopolitical tensions), the sustainability of foreign policy strategies is of particular importance. In this context, Kazakhstan and Hungary have the potential to coordinate their efforts within the framework of the EU-Central Asia and the Organization of Turkic States platforms.

At the current stage, Kazakhstan-Hungary relations are an example of effective bilateral cooperation based on political mutual support, economic pragmatism, and cultural openness. The strategic partnership between the two countries strengthens their positions in the international arena and creates conditions for a joint response to the challenges of the 21st century.

### References

1. Embassy of the Republic of Kazakhstan in Hungary. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mfa-budapest/activities/1805?lang=ru>
2. TRADE RELATIONS: KAZAKHSTAN – HUNGARY. URL: [https://eri.kz/ru/Novosti\\_instituta/id=5445/arch=2022\\_11](https://eri.kz/ru/Novosti_instituta/id=5445/arch=2022_11)
3. The heads of the parliaments of Kazakhstan and Hungary signed an agreement on cooperation. URL: [https://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/glavyi-parlamentov-kazahstana-vengrii-podpisali-soglashenie-550368/](https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/glavyi-parlamentov-kazahstana-vengrii-podpisali-soglashenie-550368/)

4. Hungarian Embassy in Kyrgyzstan // Orbán Viktor miniszterelnök Biskekben. URL: <https://biskek.mfa.gov.hu/hun/news/orban-viktor-miniszterelnok-biskekben>
5. Orban came to Kazakhstan with the words «it's good to return home.» URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6543612f9a7947215ee2a5a6>
6. The Head of State awarded Hungarian Prime Minister Viktor Orban with the Order of Dostyk, 1st Class. URL: <https://www.akorda.kz/en/the-head-of-state-awarded-hungarian-prime-minister-viktor-orban-with-the-order-of-dostyk-1st-class-2104224>

## **АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Бевза Олександр Олександрович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Герасименко Олена Вікторівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

У сучасних умовах глобалізації відбувається поглиблення взаємозв'язків між національними економіками, що обумовлює необхідність переосмислення та адаптації зовнішньоекономічної політики держав. Україна, як активний учасник світових економічних процесів, опинилася перед необхідністю трансформації своєї зовнішньоекономічної стратегії в умовах зовнішніх викликів, зокрема повномасштабної військової агресії з боку росії. Втручання спричинило значні структурні зміни в національній економіці, ускладнило участь у міжнародній торгівлі та поставило під загрозу подальшу інтеграцію у глобальні ринки. Крім того, сировинна спрямованість українського експорту, сформована ще у 1990-х роках, лише посилила вразливість зовнішньоекономічної політики у кризових умовах. Це вимагає перегляду пріоритетів, інструментів та цілей зовнішньоекономічної діяльності України відповідно до нових реалій глобального економічного середовища.

Сучасні глобальні виклики вимагають від України не лише адаптації та модернізації існуючих економічних інститутів для інтеграції до економічного простору Європейського Союзу, але й розробки комплексної стратегії реінтеграції національної економіки. Ця стратегія має враховувати набуті в попередні роки досвід та нові вимоги сучасного економічного розвитку, а також включати процеси інтернаціоналізації та регіоналізації, що відбуваються в більшості розвинених країн під тиском глобалізації.

Процеси глобалізації значно змінили існуючі економічні моделі, трансформували структуру світової торгівлі та торгові маршрути, що має неоднозначний вплив на функціонування економік різних країн. З одного боку, глобалізація сприяла більшій доступності товарів і послуг та встановленню ринкових механізмів регулювання, але, з іншого боку, вона також посилила взаємозалежність економік, що зробило їх більш вразливими до внутрішніх і зовнішніх економічних потрясінь. Як зазначає Осіпова Л.В., ці трансформації стали основою для появи нових економічних моделей, які вимагають адаптації національних економік до змінюваних глобальних умов [2, с. 2-3]:

1) моделі відкритої ринкової економіки, де ключову роль відіграють експортно-імпортні операції та орієнтація на глобальний ринок;

2) моделі виробничих мереж, в якій основну роль відіграють ланцюги постачання та збуту, що зумовлює поділ виробничих процесів між країнами;

3) моделі «знаннєвої економіки», де глобалізація сприяє інтенсивному обміну технологіями виробництва та інноваціями, що стимулює розвиток країн, чия економічна стратегія орієнтована на технологічний прогрес.

На нашу думку, варто з'ясувати особливості застосування згаданих моделей.

Модель відкритої ринкової економіки підвищує технологічний рівень підприємств, що забезпечує зростання їх конкурентоспроможності. В умовах слабкої ринкової економіки внутрішній ринок заповнюється товарами потужних іноземних корпорацій, що ускладнює конкуренцію для місцевих виробників. Також відбувається процес фінансуалізації економіки, бо отриманий в інших країнах прибуток світові корпорації направляють не на розвиток власного виробництва, а у фінансову сферу, отже відбувається новий етап інтернаціоналізації – фінансова глобалізація. Відтак, економічні потрясіння на одному ринку мають дедалі сильніший вплив на такі ж ринки в інших країнах [1, с. 5-6; 3, с. 9-10].

Застосування моделі виробничих мереж сприяє диверсифікації виробництва між країнами. Цей процес призводить до концентрації високотехнологічного виробництва в найбільш розвинених країнах, що дозволяє їм розвиватися ще швидше, збільшуючи розрив між країнами, що розвиваються. Так, в Україні видобуваються титанові та алюмінієві руди, що експортуються до США для виготовлення авіаційної та космічної техніки. Така модель підвищує конкурентоспроможність і знижує виробничі витрати, але створює взаємозалежність між країнами, що робить економіки вразливими до політичних і природних факторів. Фактично глобалізація прискорює поширення різних за сферою виникнення криз між країнами [1, с. 7-8].

Приміром, з початком війни в Україні, ЄС зіткнувся з порушенням постачання енергоресурсів з РФ, що призвело до різкого зростання цін на енергоносії: газ подорожчав на понад 300%, а нафта – на 30%. Європейські країни почали активно розвивати «зелену» енергетику та збільшили імпорт газу з США та Катару. Блокування чорноморських портів спровокувало глобальну продовольчу кризу, зокрема в деяких країнах Африки та Близького Сходу різко зросли ціни на пшеницю та кукурудзу, а також значно загострилася раніше існуюча проблема дефіциту продуктів харчування. Це спричинило глобальну інфляцію, яка досягла рекордних 8,61%, найвищого рівня за останні 40 років. Однак також посприяло відновленню альтернативних маршрутів, що лиш зміцнило цей структурний елемент українського експорту. Зокрема, було поновлено перевезення Дунайським судноплавним коридором та сухопутними шляхами через ЄС [6; 7].

Застосування моделі економіки знань близьке до відкритої ринкової моделі. Адже, за допомогою залучення інноваційних технологій знижується собівартість продукції та витрати підприємств, що зумовлює значне зростання їх виробничого потенціалу та поступового виходу продукції на нові ринки. Як наслідок, технологічно оновлені підприємства можуть об'єднуватися, утворюючи вузькоспеціалізовані виробничі зони.

Поки що наша держава не має розробленого нового плану розвитку, заснованого на інноваціях. Приміром, лише 10% промислових підприємств активно впроваджують інноваційні технології, натомість у розвинених країнах цей показник на рівні 60-80% [1, с. 9].

Україна намагалася використати переваги різних економічних моделей, але довготривале панування радянської адміністративно-командної системи сповільнило інтеграцію у міжнародний економічний простір, що призвело до деіндустріалізації та орієнтації на експорт сировини. Фактично сформувалася модель «залежного капіталізму», характерна для східноєвропейських країн. Провідні європейські виробники розміщували на нашій території свої виробництва, але лише ті, що спеціалізуються на виготовленні продукції із низькою доданою вартістю (деталі та комплектуючі). Як наслідок, в нашій країні сформувалася залежність від імпорту для багатьох галузей [3, с. 1-6].

З 2006 року Україна має від'ємний торговий баланс, прибутки від експорту не покривають витрат на імпорт. Війна лише поглибила цю проблему, і в 2024 році імпортні витрати перевищили експорт на 1,5 трлн грн. У структурі експорту в 2024 році понад 80% складають сировинні товари та продукти харчування. Натомість в імпорті переважають машини, устаткування та хімічна продукція. Також значно зріс імпорт дронів та обладнання з Китаю, який у 2024 році склав 1,1 млрд доларів, що втричі більше, ніж у 2023 році, хоча Україна має ресурси для їхнього виробництва на власній території [4; 8].

Таку специфіку розвитку державної економіки описав М. Портер у своїй праці «Конкуренція». Він зазначає, що всі країни починають свій розвиток з використання природних ресурсів, але справжнього економічного прогресу досягають лише ті, хто здатний подолати цю початкову стадію і перейти до інвестиційного зростання та більш складної економічної системи. Тобто, держава і бізнес повинні бути зацікавлені в тому, щоб створити максимально довгі виробничі ланцюги всередині країни. Чим більше кінцевої продукції реалізується в межах держави, тим вища додана вартість, що, в свою чергу, сприяє зростанню внутрішніх надходжень до бюджету [3, с. 6-7]. Згідно сучасних досліджень, глобалізація та інтеграція світової економіки призводить до того, що загалом відчують переваги провідні країни світу, які є певними каталізаторами цих процесів. Натомість менш розвинені країни, особливо під час економічних та політичних криз, за рахунок взаємопов'язаності не отримують значних переваг, навіть зіштовхуються із додатковими проблемами, зокрема ослабленням суверенітету [1, с. 8-9].

Тому Україні необхідно розвивати власну переробну та виробничу інфраструктуру для різних виробничих циклів, щоб меншою мірою залежати від кризових явищ інших країн. Також це дозволить експортувати не лише сировину, а й готові товари та обладнання, що значно збільшить митні надходження і продемонструє іншим світовим виробникам здатність нашої країни створювати складні технологічні продукти.

Однак, як відомо, виробництво машин та устаткування потребує значних капітальних вкладень у розвиток сучасних технологічних підприємств, що, у свою чергу, вимагає великих фінансових ресурсів, яких українська економіка наразі не може забезпечити самостійно. За підсумками бюджету на 2024 рік, доходи держави складають 1,768 трлн грн, а видатки – 3,355 трлн грн, що створює дефіцит бюджету в розмірі 1,570 трлн грн. Це означає, що держава не має достатньо коштів навіть для покриття основних соціальних витрат, що обмежує, а в деяких сферах й унеможлиблює інвестування у нові виробництва, наприклад, підприємства для виготовлення обладнання. Цю фінансову прогалину наразі покривають міжнародні партнери. Зокрема, в рамках програми Ukraine Facility 2024-2027 Європейський Союз виділить Україні 50 млрд євро (з яких 18 млрд євро вже надійшло у 2024 році). Крім того, фінансову підтримку для розвитку української економіки, зокрема в необоронних сферах, надають Світовий Банк (програма «PEACE»), МВФ та Сполучені Штати [5].

Єдиним можливим рішенням залишається залучення іноземних інвестицій в Україну. Іноземні інвестори через політичну та економічну нестабільність досить часто вилучають свої інвестиції, що негативно впливає на розвиток виробничого сектора. Але узгоджена фінансово-економічна політика уряду сприяла підвищенню інвестиційної привабливості країни на міжнародній арені навіть в умовах війни, про що свідчать результати дослідження «Індекс інвестиційної привабливості України», проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з NEQSOL Holding. За даними цього дослідження, у 2024 році показник Індексу зріс порівняно з 2023 роком і склав 2,49 з 5 можливих балів, що є позитивною тенденцією, адже у 2022 році цей показник досяг рекордно низького рівня (2,17), найнижчого з 2014 року. Дослідники також відзначили, що понад 70% компаній планують і надалі інвестувати в Україну, визнаючи інвестиційний клімат нашої країни прийнятним [9].

Інвестиційна політика України призвела до створення Фонду інвестиційної реконструкції з США для фінансування проєктів по видобутку корисних копалин та

інноваціях. Також було запущено портал «Відновлення України» та програму «Advantage Ukraine», що демонструють інвестиційні можливості країни. Програма передбачає перехід України до економіки, що розвивається, до 2032 року. Портал «Відновлення України» містить плани щодо інвестицій у регіони та економічні сектори, зокрема 50 млрд доларів для проєктів з високою доданою вартістю та 160 млрд доларів на логістику з ЄС [10; 11].

Для забезпечення ефективного функціонування економіки та поступової реінтеграції власної зовнішньоекономічної політики Україні варто: розробити довгострокову стратегію розвитку на макrorівні та своєрідну організаційну структуру управління повоєнним відновленням, враховуючи світові тенденції глобалізації та регіоналізації; ефективно управляти інвестиційним кліматом, адже інновації є основою розвитку національних економік на міжнародному рівні; диверсифікувати та ускладнювати рівні національного виробництва товарів і послуг, щоб сформувати якомога довший ланцюг доданої вартості всередині країни. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних виробників і стимулюватиме підприємства до технологічної модернізації та переходу на енергоощадні методи виробництва. У підсумку країна зможе виготовляти високотехнологічне обладнання, підприємства зможуть об'єднуватися, створюючи спеціалізовані економічні виробничі зони. А це дозволить подолати сформовану залежність від імпортних компонентів та побудувати нову, відмінну від експортно-орієнтованої модель зовнішньоекономічної діяльності.

#### Список літератури

1. Гетманець О.В, Коробцова Д.В, Єжелей Ю.О. Глобалізація та міжнародна економіка: складність інтеграції ринків та економічні наслідки на рівні країн (український досвід. *Академічні Візії (Секція Економіки)*. 2023. № 20. С. 1–11. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8159428>.
2. Осіпова Л.В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.
3. Зверяков М.І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. Т. 8. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003>.
4. Експорт та імпорт України (2005-2025). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення: 13.09.2025).
5. Як економіка України працює під час війни. Великий експлейнер про бюджет, податки та курс долара. – Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/velikiy-ekspleyner/> (дата звернення: 13.09.2025).
6. Global inflation rate from 2000 to 2030. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/> (date of access: 13.09.2025).
7. Як війна в Україні вплинула на економіку і чому вигідно її закінчувати. *Foreign Ukraine*. URL: <https://foreignukraines.com/2025/08/23/how-the-war-in-ukraine-affected-the-economy-and-why-it-is-beneficial-to-end-it/> (дата звернення: 13.09.2025).
8. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 13.09.2025).
9. Інвестиційний клімат в Україні покращується: 70% опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. – *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investycijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-porpy-vijnu/> (дата звернення: 13.09.2025).
10. План відновлення України. *Відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 13.09.2025).



11. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (дата звернення: 13.09.2025).

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ**

**Бондаренко Іван Ігорович**

здобувач другого (магістерського) рівня

ХНУМГ ім. О.М. Бекетова

м. Харків, Україна

У XXI столітті кіберпростір став одним з ключових питань міжнародних відносин. Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій, держави, бізнес та громадянське суспільство мають все більшу, якщо не повну, залежність від цих технологій, що робить питання кібербезпеки визначальним для політичної стабільності, економічного розвитку та верховенства права. Сьогодні кіберзагрози не мають кордонів, а їхні масштаби щорічно зростають, створюючи нові виклики для світового співтовариства.

В сучасних умовах особливої актуальності набуває пошук нових механізмів забезпечення національної безпеки з урахуванням формування нового простору протистояння – кіберсередовища. Попри швидкий розвиток інформаційних технологій, кіберпростір досі залишається недостатньо врегульованим на міжнародному рівні, що створює правові прогалини. У результаті спеціальні операції, які здійснюються у ньому військовими чи розвідувальними структурами, не класифікуються як «акти війни» й відносяться до так званих «операцій, відмінних від війни». Це фактично відкриває можливість досягати ефекту військового втручання без ризику подальших офіційних санкцій з боку держави-жертви чи міжнародної спільноти. З огляду на глибоке проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі критично важливі сфери функціонування держави та суспільства, саме кіберпростір стає ареною для ведення кібервійн. Така ситуація зумовлює трансформацію державної політики більшості провідних країн, спрямовану на посилення контролю за власним інформаційним (кібер) простором та запровадження жорсткіших обмежувальних заходів [1].

Значення кібербезпеки визначається тим, що функціонування цифрової економіки базується на безперервній обробці, передачі та зберіганні значних обсягів даних. Це породжує нові виклики для захисту конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Відтак, кібербезпека виступає ключовою умовою підтримання стабільності й безпеки сучасного інформаційного простору в умовах цифрової трансформації.

Цифрова економіка відкриває широкі можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, зручності для користувачів та впровадження інновацій як у приватному секторі, так і в системі державного управління. Вона забезпечує швидку реакцію підприємств на зміни ринку, стимулює розвиток нових послуг і сприяє автоматизації. Однак поряд із цими перевагами зростає й рівень ризиків у сфері кібербезпеки. Кількість кібератак постійно збільшується, а зловмисники застосовують дедалі витонченіші методи, активно використовуючи вразливості цифрових систем. Оскільки кіберзлочинність швидко адаптується до нових технологій, підходи до забезпечення кібербезпеки мають бути не лише захисними, а й гнучкими, здатними постійно змінюватися відповідно до еволюції загроз [2, с. 2].

Норми міжнародного права становлять фундамент міжнародного правопорядку в кіберпросторі, оскільки саме в цій сфері формуються відносини, що потребують належного

правового регулювання. Зловживання інтернетом та інформаційними технологіями породжує серйозні ризики та загрози не лише для окремих осіб, але й для держав та міжнародної спільноти загалом. Особливе значення у врегулюванні кіберпростору має принцип рівноправності та самовизначення народів, що передбачає заборону втручання в інформаційні системи інших держав чи використання цифрового середовища для пропаганди. Водночас офіційне міжнародно-правове визнання інформаційних атак як акту агресії, а кіберзасобів як зброї поки що відсутнє, що ускладнює їх кваліфікацію як порушення принципу незастосування сили.

Попри відсутність чітких критеріїв у міжнародному праві щодо визначення збройного нападу, окремі джерела пропонують орієнтири для оцінки масштабів кібератак. Якщо атаки підривають, пошкоджують чи знищують ключові елементи безпеки, вони можуть розглядатися як такі, що потенційно досягають рівня збройного нападу. Проте розслідування кіберінцидентів між державами ускладнюється відсутністю єдиного міжнародного механізму доведення фактів. Незважаючи на це, вважається, що заяви держав про самозахист від кібероперацій повинні підтверджуватися переконливими та чіткими доказами, навіть за умови відсутності уніфікованого стандарту доказування для всіх випадків міжнародної відповідальності у сфері кібербезпеки [3, с. 5].

Кібербезпека у XXI столітті стала невід'ємною складовою міжнародної політики, економіки та права. Вона визначає рівень політичної стабільності, економічного розвитку та безпеки держав, а також формує нові підходи до міжнародних відносин. В умовах глобальної цифрової трансформації кіберзагрози, що не знають кордонів, ставлять під сумнів здатність окремих країн самостійно забезпечувати надійний захист своїх інформаційних систем. Це вимагає консолідованих зусиль світового співтовариства, розробки універсальних міжнародно-правових механізмів та зміцнення партнерства між державами, приватним сектором і громадянським суспільством.

Лише поєднання технологічних інновацій, правового регулювання та міжнародної співпраці дозволить ефективно протидіяти кібервикликам, мінімізувати ризики для цифрової економіки та сформувати безпечний і стабільний глобальний інформаційний простір.

### Список літератури

1. Дубов Д. Національний інститут стратегічних досліджень. *Сучасні тренди кібербезпекової політики: висновки для України*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/suchasni-trendi-kiberbezpekovo-politiki-visnovki-dlya-ukraini>
2. Заяць Д.Ф., Кицюк І.В. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Роль кібербезпеки в міжнародних економічних відносинах*. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53\\_2024ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024ua/4.pdf)
3. Карвацька С.Б., Маник А.З., Яремчук В.В. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». *Кіберпростір: міжнародно-правове регулювання та практика застосування прецедентного права МС ООН*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/182.pdf>

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

**Гавриленко Альона Василівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Рузакова Ольга Володимирівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

У сучасному світі глобалізація економіки відкриває для компаній широкі можливості виходу на міжнародні ринки. Міжнародна діяльність дозволяє отримати доступ до нових технологій, споживачів і партнерських відносин, що сприяє зростанню та розвитку бізнесу. Водночас вона супроводжується різноманітними ризиками, які можуть значно впливати на стабільність і ефективність роботи компанії. Глобальна конкуренція змушує підприємства постійно підвищувати якість управління та шукати інноваційні рішення аби зберігати позиції на світовій арені.

Ризики міжнародної діяльності мають різний характер і залежать від політичних, правових, економічних та соціокультурних факторів середовища. Неврахування цих чинників може призвести до фінансових втрат, зниження репутації чи навіть виходу компанії з ринку. Тому вміння ідентифікувати, класифікувати та своєчасно управляти ризиками стає однією з важливих компетенцій сучасних підприємств [3, с. 105]. Особливого значення набуває системний підхід до ризик-менеджменту, оскільки він забезпечує не лише мінімізацію можливих втрат, а й створює підґрунтя для довгострокового розвитку бізнесу.

Ідентифікація ризиків є базовим етапом управління міжнародною діяльністю компанії. Вона передбачає ретельний аналіз середовища, у якому працює бізнес, і пошук можливих загроз, що можуть вплинути на його ефективність. Класифікація ризиків дає змогу структурувати отриману інформацію, розділивши ризики на політичні, економічні, соціокультурні та інші групи. Це допомагає керівництву компанії краще зрозуміти масштаби потенційних проблем і розробити дієві заходи протидії. Паралельно з цим систематизація отриманих даних дає можливість виявити взаємозв'язки між окремими загрозами та підготувати комплексні стратегії реагування [3, с. 105-106].

Політико-правові ризики залишаються одними з найкритичніших для бізнесу, оскільки безпосередньо пов'язані з діями державних інституцій та змінами у законодавчому полі. Вони виникають через залежність компаній від державної політики, регуляторних рішень та міжнародних відносин. Наприклад, несприятливі зміни у податковому законодавстві, запровадження нових митних зборів або обмеження іноземних інвестицій можуть суттєво вплинути на рентабельність та операційну діяльність підприємства. Тому компанії, які працюють на міжнародних ринках або залежать від державних контрактів, повинні постійно моніторити політичні процеси та включати аналіз таких ризиків у стратегічне планування. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни, але й розробляти превентивні заходи для зменшення потенційних збитків.

Одним із найпоширеніших проявів політико-правових ризиків є торгові бар'єри, які держава може встановлювати для захисту національного виробника або у відповідь на зовнішньополітичні виклики. Такі бар'єри поділяються на тарифні (мита, акцизи) та нетарифні (імпортні квоти, сертифікаційні вимоги, технічні стандарти). Високі мита, зокрема, збільшують собівартість імпортованої продукції, роблячи її менш конкурентною, а складні адміністративні процедури сповільнюють логістику та збільшують операційні

витрати. У таких умовах компанії змушені або шукати альтернативні ринки збуту, або локалізувати виробництво, що вимагає додаткових інвестицій і часу.

Ще більш серйозним викликом є санкційна політика, яка може повністю заблокувати роботу компанії на певному ринку або обмежити її доступ до міжнародних фінансових інструментів. Санкції часто мають транскордонний ефект: вони стосуються не лише країни-цілі, але й будь-яких суб'єктів, які з нею взаємодіють. Наслідком може стати припинення постачання ключових компонентів, заморожування рахунків, скасування контрактів із міжнародними партнерами або обмеження на фінансування [2, с. 118]. Більш того, санкції можуть мати «ефект доміно», коли обмеження щодо однієї галузі поширюються на суміжні сегменти економіки. Це особливо актуально для компаній, інтегрованих у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Як зазначають дослідники, такі ризики потребують не лише моніторингу, але й розробки альтернативних логістичних, фінансових і операційних стратегій для підтримки бізнес-континуїтету [3, с. 107].

Фінансово-економічні ризики справляють помітний вплив у міжнародній діяльності. Найпоширенішими є валютні коливання, які безпосередньо впливають на вартість контрактів і прибуток компанії. Різка девальвація місцевої валюти може знизити дохідність угод, а зміцнення іноземної валюти – збільшити витрати. Для бізнесу це означає необхідність уважного контролю валютних курсів і використання фінансових інструментів захисту. Пріоритетного значення ці ризики набувають у періоди економічної нестабільності, коли фінансові ринки реагують на політичні чи соціальні потрясіння. У таких умовах компаніям варто застосовувати механізми хеджування та формувати резервні фонди, щоб зменшити негативний вплив непередбачуваних змін.

Наступною складовою економічних ризиків є інфляція. У сучасних умовах вона розглядається як один із ключових чинників, що визначає макроекономічну стабільність держави та конкурентоспроможність підприємств. В умовах високої інфляції собівартість товарів і послуг постійно зростає, що робить їх менш привабливими для покупців. До того ж це ускладнює довгострокове планування, оскільки фінансові прогнози швидко втрачають актуальність. У результаті компанії стикаються з проблемою нестабільності доходів і необхідністю переглядати свої стратегії [5, с. 73].

Митні тарифи теж суттєво впливають на міжнародний бізнес. Вони виступають важливим інструментом регулювання зовнішньоекономічних процесів та формування торговельної політики держави. Вони можуть зробити продукцію занадто дорогою для іноземних споживачів або знизити маржу виробника. У деяких випадках високі тарифи змушують компанії відкривати виробництво всередині країни, щоб уникнути надмірних витрат. Це свідчить про необхідність пошуку підприємствами нових моделей функціонування та адаптації до умов глобалізованого економічного простору.

Не менш вагомими є культурно-соціальні ризики, що виникають через різницю в традиціях, цінностях і способах ведення бізнесу. Вони охоплюють широкий спектр аспектів – від мовних бар'єрів до відмінностей у діловому етикеті, які безпосередньо впливають на ефективність співпраці. Нерозуміння культурних особливостей може призвести до непорозумінь із партнерами чи клієнтами. До прикладу, стиль спілкування, прийнятний у Європі, може вважатися занадто прямим або навіть образливим в азійських країнах. Вказане явище вимагає від компаній уважного аналізу культурного середовища та застосування гнучких комунікативних стратегій [1, с. 93].

Репутаційні ризики є особливо небезпечними, оскільки відновити довіру на міжнародному рівні дуже складно. Негативна реакція суспільства часто має довготривалий ефект, що зумовлює втрату ринкових позицій навіть у стабільних галузях. Невдалий маркетинговий хід, що суперечить культурним нормам певної країни, може спричинити хвилю критики й бойкот продукту. Також негативно впливають скандали, пов'язані з неетичною поведінкою компанії або недотриманням соціальної відповідальності. У результаті бізнес може втратити не лише прибуток, але й перспективу подальшої присутності на ринку [4].

Страховання у сфері міжнародного бізнесу виступає базовим інструментом зниження ризиків. Його застосування дозволяє компенсувати збитки від непередбачуваних подій, пов'язаних із транспортом, фінансовими розрахунками чи невиконанням зобов'язань партнерами. Найбільш поширеними видами є страхування експортних кредитів, вантажів та відповідальності перед третіми особами. Завдяки цьому підприємства зберігають фінансову стабільність навіть у ситуаціях, коли зовнішні чинники виходять за межі їхнього контролю. Водночас страхування сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів та полегшує доступ компанії до нових ринків.

Моніторинг зовнішнього середовища та наявність антикризових планів створюють умови для швидкого реагування на зміни. Постійний аналіз економічних, політичних і соціальних процесів дозволяє своєчасно виявляти загрози та розробляти сценарії дій у разі їх реалізації. Антикризові плани охоплюють як фінансові, так і організаційні заходи, що допомагають уникати серйозних збоїв у діяльності компанії. Наявність чітко прописаних алгоритмів підвищує стійкість бізнесу та знижує рівень невизначеності для менеджменту. Такий підхід забезпечує компанії не лише ефективний захист від ризиків, а й можливість зміцнити свої конкурентні позиції на міжнародній арені [1, с. 92-93].

Вибудовування партнерських відносин і правильний вибір форми виходу на міжнародний ринок безпосередньо впливають на зменшення загроз. Співпраця з локальними компаніями дозволяє швидше адаптуватися до регуляторних вимог і культурних особливостей. У багатьох випадках саме партнерство виступає ключем до формування довіри серед клієнтів та влади. З огляду на це розподіл фінансових ризиків між сторонами робить діяльність більш стабільною. При цьому компанія повинна зважено підходити до вибору: експорт, франчайзинг, спільне підприємство чи створення дочірньої структури – кожен варіант несе різний рівень ризику і контроль над бізнесом [4].

Отже, управління ризиками міжнародної діяльності компанії ґрунтується на комплексному та системному використанні фінансових, організаційних та стратегічних інструментів. Основними елементами цієї системи є страхування, хеджування валютних та товарних ризиків, диверсифікація ринків збуту, ланцюгів поставок і джерел фінансування, постійний моніторинг зовнішнього середовища, а також формування стратегічних альянсів із локальними партнерами. Ефективне управління ризиками не обмежується пасивним захистом, а перетворюється на конкурентну перевагу. Воно дозволяє не лише зберегти фінансову стабільність і прибутковість операцій, але й захистити стратегічно важливі активи, зберегти довіру інвесторів і підвищити репутаційний капітал компанії на глобальній арені. Гнучкість та адаптивність механізмів управління ризиками роблять бізнес стійким до непередбачуваних змін геополітичної, економічної та регуляторної кон'юнктури. Сучасний підхід також передбачає визначення ризиків не лише як загроз, але й як потенційних можливостей для оптимізації бізнес-процесів, виходу на нові ринки чи розробки інноваційних продуктів. Наприклад, валютні коливання можуть стимулювати створення локальних виробничих майданчиків, а зміни у екологічному законодавстві – стати каталізатором переходу на «зелені» технології, що відкриває доступ до нових пулів інвестицій. Таким чином, продумана система управління ризиками перетворюється з витратного центру на стратегічний актив. Вона забезпечує основу для стійкого зростання, дозволяючи компанії не просто протистояти зовнішнім викликам, але й перетворювати їх на джерело стратегічного розвитку та посилення своїх позицій у міжнародній конкурентній боротьбі. В умовах глобальної невизначеності саме здатність передбачати, аналізувати та ефективно керувати ризиками стає вирішальним фактором довгострокового успіху на міжнародній арені.

#### Список літератури

1. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*, 2017. № 17. С. 91–94.
2. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : *навчальний посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

3. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108.

4. Мирошніченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

5. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємництві : *навчальний посібник*. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с.

## МІСЦЕ І РОЛЬ УКРАЇНИ У КАРПАТСЬКІЙ СТРАТЕГІЇ ЄС (EUSCARP)

**Делятинчук Андрій Іванович**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

м. Івано-Франківськ

Карпати є однією з перлин нашої України як і низки сусідніх європейських країн: Польщі, Словаччини, Угорщини, Чехії, Румунії, Сербії та Австрії. Гірське пасмо на південному Сході Європи є унікальним цілісним геологічним утворенням, що попри географічне розташування в межах кордонів 8-ми країн становить цілісний Карпатський макрорегіон. Спорідненість базових природних умов щодо освоєння й загосподарювання Карпат обумовлює необхідність знаходження спільних підходів і транскордонного співробітництва між цими країнами. Такі процеси співробітництва в рамках макрорегіонів є одним з базових стовпів в Європейського Союзу та вагомим чинником європейської інтеграції для нашої держави.

Спільні політики ЄС своєю відправною точкою мають переконання, що адміністративні кордони розділяють цілісні території переважно не за об'єктивними законами чи вимогами, а силу чергових тектонічних геополітичних зсувів. Європейська політика націлена на сталий прогресивний розвиток регіонів, що вже перетворилося на гасло «Європа Регіонів». ЄС ставить завдання розвитку таких макрорегіонів як Карпати, виходячи за межі державних кордонів та враховуючи спільні потреби й інтереси народів та етносів, що живуть на цих територіях. Саме в рамках такої політики 22 травня 2003 року в Києві було укладено Рамкову конвенція про охорону та сталий розвиток Карпат, згодом ратифіковану усіма країнами цього макрорегіону. Карпатська конвенція поставила за мету Карпатської всебічну охорону та сталий розвиток гірських Карпат, окреслила спільні принципи й підходи до управління й господарювання в таких ключових сферах як: управління земельними ресурсами, охорона біорізноманіття, просторове планування, управління водними ресурсами, сільське та лісове господарство, транспорт та інфраструктура, туризм, промисловість та енергетика, культурна спадщина, моніторинг стану довкілля за допомогою системи раннього попередження, пом'якшення та адаптація до наслідків зміни клімату, наращування знань, екологічна свідомість та соціальна участь [3, с. 58].

Від самого початку розробки стратегії розвитку Карпатського макрорегіону Україні активно включилася до співпраці з своїми сусідами, поділяючи європейські підходи щодо сприйняття географічних чинників як підґрунтя вироблення спільних політик Карпатського макрорегіону, розширення зв'язків між його мешканцями розвиваються на основі вже існуючої спільної історико-культурної спадщини. Відповідно до стратегічних завдань ЄС макрорегіоналізація покликана створити нові політичні можливості для регіональних урядів та інститутів громадянського суспільства, які, шляхом створення мереж транснаціонального співробітництва, сприятимуть розвитку макрорегіону та укріпленню

екологічної безпеки Карпат [1, с. 60]. Реалізація такої політики відбувається шляхом лобіювання інтересів Карпатського макрорегіону в Брюсселі та національних столицях, шляхом фінансування спільної діяльності, а також шляхом передачі передового досвіду та взаємного навчання, що є особливо важливим для України.

Варто зазначити, що за ініціативою польського Міністерства інвестицій та розвитку у 2016 році було проведено загальну оцінку можливостей та реального потенціалу Карпатського макрорегіону та підготовлено проект спільної Карпатської стратегії (EUSCARP), покликаної забезпечити «посилення конкурентоспроможності та привабливості Карпатського регіону та покращення якості життя мешканців на основі його внутрішнього потенціалу розвитку, з повагою до природної та культурної спадщини Карпат» [4]. Зокрема, проект Карпатської стратегії містить зразкові напрямки дій, які можуть стати флагманськими проектами для кожної з цілей стратегії. Це: Карпатська платформа трансферу технологій, інкубатор «зелених індустрій», центр підтримки інновацій (мета – «Конкурентоспроможні Карпати»); універсальна система раннього попередження про стихійні лиха та розвиток нових технологій генерації енергії (мета – «Зелені Карпати»); Via Carpathia та інтермодальність – ефективна інтеграція транскордонного залізничного сполучення з громадським транспортом (мета – «Когерентні Карпати») [4]. Основою реалізації зазначеної стратегії було покликано посилення співпраці між карпатськими містами та селами, спільна координація управління просторовим плануванням та посилення транскордонного співробітництва.

За результатами підготовки проекту стратегії, 5 вересня 2018 року в Криниць Здруй було підписано Карпатську декларацію, підписантами якої стали Словаччина, Україна, Угорщина та Польща [2]. У лютому 2019 року було розроблено Карпатську дорожню карту, метою якої було спланувати наступні кроки на шляху до прийняття макростратегії. Проте вже наприкінці того ж року розпочалася світова пандемія Ковід-19, потім війна в Україні і внаслідок цих глобальних катаклізмів реалізація Карпатської стратегії відклалася до «кращих часів». Втім, і в часи війни продовжується активна взаємодія України з країнами Карпатського регіону щодо, зміцнення міждержавної співпраці та розбудови партнерських відносин, спрямованих на забезпечення спільної відповіді на виклики, засновані на принципах та цінностях, визначених Карпатською конвенцією. Наша держава продовжує вивчати європейський досвід формування та реалізації державної політики розвитку гірських територій, яка носить цілеспрямований і систематичний характер, спрямований на розвиток соціально-економічної інфраструктури гірських територіальних громад, дотримання екологічної і соціальної безпеки місцевого населення відповідно до міжнародних соціально-економічних стандартів.

#### Список літератури

1. Ніколаєв К. Д. Міжнародне співробітництво та його вплив на політику екологічної безпеки в Україні. *Публічне урядування*. 2023. № 3(36). С. 60-65.
2. Deklaracja Karpacka przyjęta 5 września 2018 w Krynicy Zdroju. URL: [https://www.gov.pl/documents/33377/436740/Carpathian\\_Declaration\\_PL.pdf](https://www.gov.pl/documents/33377/436740/Carpathian_Declaration_PL.pdf)
3. Stańczuk-Olejek Kinga, Szacawa Damian. Strategia UE dla regionu Karpat (EUSCARP): uwarunkowania, historia i perspektywy. *Europa Karpat – budowanie msi. Od teorii do praktyki*. Lublin: Instytut Europy Środkowej, 2023. S. 55 – 87.
4. Strategia karpacka, projekt przygotowany przez MliR. Współpraca regionalna państw karpackich. 2018. URL: <https://www.konwencjakarpacka.org.pl-component/content/article/114-wydarzenia/209-wspolpraca-regionalna-panstw-karpackich-idea-i-jej-przyszlosc?Itemid=635>

## УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Дуліна Оксана Василівна**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Сабатин Аліна Олегівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса, Україна

Введення в дію воєнного стану з 24 лютого 2022 року кардинально змінило економічне середовище та характер взаємодії бізнесу і держави. В умовах масштабної збройної агресії підприємці зіткнулися з численними викликами: руйнуванням інфраструктури, дефіцитом ресурсів, втратою ринків збуту та падінням купівельної спроможності населення. Попри це бізнес продовжує відігравати стратегічну роль у забезпеченні стійкості держави – наповнює бюджет податками, зберігає робочі місця, постачає товари й послуги, а також активно долучається до підтримки Збройних Сил України.

Аналіз стану бізнесу в умовах війни досліджували: Т. Мурована [3] підкреслює роль фінансової підтримки; О. Москаленко [4] – потребу урядових дій наперед і міжнародної допомоги; О. Черниш, Ю. Курилюк та ін. [8] – стратегічні пріоритети від зростання промисловості до підтримки інновацій.

За результатами опитування, проведеного Advanter Group, Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту й національним проєктом «Дія.Бізнес», найбільш поширеними проблемами для українських підприємців є: непрогнозованість розвитку ситуації в країні (59,1 %), нестача клієнтів (56,7 %), непередбачувані дії держави (56,0 %), дефіцит кваліфікованих кадрів (47,6 %), нестача капіталу (42,5 %). Крім того, керівники відзначають труднощі у взаємодії з державними органами, серед яких блокування податкових накладних (30,2 %), відмова у бронюванні працівників (18,7 %), перевірки та вимога попередньої сплати податків (12,7 %) [1].

У цих умовах особливо вразливими залишаються малі та середні підприємства, яким потрібна підтримка для збереження ліквідності, адаптації до нових реалій та впровадження інноваційних моделей розвитку. Саме тому ключового значення набуває ефективна взаємодія органів влади та бізнесу, що створює передумови для економічної стійкості держави й розвитку місцевих громад.

Держава у відповідь реалізувала низку інструментів підтримки. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» у воєнний період перетворилася на головний механізм фінансової допомоги. За даними Міністерства економіки України, з початку 2025 року бізнес залучив понад 19,4 тис. пільгових кредитів на суму близько 58 млрд грн. Урядовий проєкт «єРобота» передбачає грантову підтримку для започаткування бізнесу, його розвитку та професійного навчання. Станом на березень 2025 року майже 25 тис. підприємців отримали фінансування на суму близько 12 млрд грн. Завдяки програмам релокації понад 800 підприємств було переміщено з прифронтових територій у безпечні регіони [7]. Крім того, Указ Президента України від 21 липня 2025 року № 538/2025 запровадив мораторій на безпідставні перевірки та надмірне втручання контролюючих органів [5]. Важливим чинником стала й цифровізація — через портал «Дія» підприємці можуть оперативно реєструвати компанії, отримувати ліцензії та подавати звітність онлайн [2].

Попри масштабні труднощі, економіка демонструє достатню стійкість. За даними Державної служби статистики України, у I кварталі 2025 року реальний ВВП зріс на 0,7 %



порівняно з попереднім кварталом та на 0,9 % — у річному вимірі. Фінансовий результат до оподаткування великих і середніх підприємств за січень–березень 2025 року залишався позитивним і становив 241,2 млрд грн [6].

В умовах війни державна підтримка підприємництва набуває багатовимірного характеру. Її можна класифікувати за кількома основними напрямками:

- фінансова підтримка. Вона реалізується через пільгове кредитування, державні гарантії, гранти та субсидії. Прикладом є програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка у воєнний час стала головним джерелом обігових коштів для малого та середнього бізнесу, зокрема для аграрного сектору та виробників харчових продуктів, що мають критичне значення для продовольчої безпеки. У межах проєкту «ЄРобота» особливу увагу приділено підтримці ветеранів та жінок-підприємниць, що дозволяє не лише стимулювати економіку, але й сприяє соціальній інтеграції вразливих груп населення;

- організаційна підтримка. Йдеться про програми релокації підприємств, спрямовані на збереження виробничого потенціалу та робочих місць. Так, успішно переміщені до західних регіонів України машинобудівні та меблеві компанії змогли не лише відновити роботу, а й розширити ринки збуту завдяки співпраці з місцевими громадами;

- правова підтримка та дерегуляція. Запровадження мораторію на безпідставні перевірки, спрощення процедур реєстрації бізнесу через «Дію» та цифровізація звітності зменшили адміністративний тиск на підприємців. Це дозволило підприємствам швидше відновлювати діяльність та концентрувати ресурси на інноваціях і розвитку;

- міжнародна підтримка. Важливу роль у зміцненні економічної стійкості відіграє допомога партнерів України. Програми USAID, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світового банку та Європейського Союзу забезпечують грантове фінансування, технічну допомогу та доступ до нових ринків. Зокрема, проєкт EU4Business надає мікрогранти для стартапів і допомагає підприємцям інтегруватися в європейський економічний простір.

Не менш важливою є й регіональна підтримка. Місцеві органи влади, у співпраці з бізнес-асоціаціями та донорськими організаціями, створюють бізнес-кластери, індустріальні парки та хаби для релокованих підприємств. Такі ініціативи забезпечують підприємцям доступ до спільної інфраструктури, нових партнерств і робочої сили.

В умовах війни особливого значення набуває цифрова трансформація підприємництва. Впровадження електронних сервісів («Дія», е-податкові сервіси, електронні тендерні системи) не лише спрощує ведення бізнесу, а й зменшує корупційні ризики, підвищує прозорість взаємодії між бізнесом та державою. Багато українських стартапів у сфері ІТ продовжують успішно працювати навіть під час воєнних дій, розробляючи інноваційні продукти як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Наприклад, окремі компанії з ІТ-сектору зуміли релокувати персонал у безпечні регіони та забезпечити безперервність контрактів із закордонними замовниками, що стало важливим джерелом валютних надходжень.

Важливим елементом підтримки є також інтеграція соціальних програм. Державні й міжнародні гранти для ветеранів, переселенців, людей з інвалідністю стимулюють створення малого підприємництва вразливими групами населення. Це не лише забезпечує зайнятість, але й сприяє відновленню соціальної справедливості та формуванню стійких громад. Так, у межах грантової програми «ЄРобота» значна частка коштів спрямовується саме на розвиток бізнесу внутрішньо переміщених осіб.

Водночас уряд і міжнародні партнери визначають стратегічні галузі, розвиток яких є критично важливим для економічної стійкості. До таких належать: аграрний сектор, що гарантує продовольчу безпеку та експорт зерна; енергетика, зокрема відновлювані джерела та децентралізовані системи; військово-промисловий комплекс, де розвивається виробництво техніки, безпілотників та амуніції; а також ІТ і креативні індустрії, орієнтовані на експорт послуг, інновації та міжнародну інтеграцію.

Важливим інструментом забезпечення економічної стійкості є розвиток публічно-приватного партнерства. Така форма співпраці дозволяє поєднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації стратегічно важливих проєктів. У воєнний час публічно-приватне партнерство набуває особливого значення, адже сприяє відновленню критичної інфраструктури, розвитку логістики, модернізації енергетичних об'єктів та створенню нових робочих місць. Прозорі та ефективні механізми партнерства забезпечують підвищення довіри інвесторів, оптимальне використання бюджетних коштів і впровадження інноваційних рішень. Зокрема, успішні приклади співпраці бізнесу й держави можна простежити у сферах будівництва доріг, розвитку енергетики та цифрових сервісів, що демонструє потенціал публічно-приватного партнерства у формуванні довгострокової економічної стійкості.

Не менш важливою складовою є децентралізація та підтримка громад, які стали рушієм фінансової й управлінської автономії на місцевому рівні. Завдяки розширенню бюджетних повноважень територіальні громади отримали більше можливостей для залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та підтримки місцевого підприємництва. В умовах війни громади виступають не лише адміністративними одиницями, а й центрами стійкості, де формується економічна й соціальна база для життя населення та роботи бізнесу. Підтримка громад через державні субвенції, міжнародні гранти та партнерські програми дозволяє реалізовувати локальні проєкти — від створення індустріальних парків і бізнес-хабів до розвитку соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та сімей військовослужбовців.

Отже, підтримка підприємництва у воєнних умовах є багатовимірною системою, що охоплює фінансові інструменти, цифрову трансформацію, соціальну інтеграцію вразливих груп, галузеву спеціалізацію та міжнародне партнерство.

Важливу роль у цьому процесі відіграє поєднання публічно-приватного партнерства та децентралізації. Публічно-приватне партнерство забезпечує реалізацію стратегічних проєктів на національному рівні, тоді як фінансова автономія територіальних громад дозволяє ефективно вирішувати локальні завдання, залучати інвестиції та підтримувати місцеве підприємництво. Разом ці механізми формують багаторівневу систему економічної стійкості, яка допомагає подолати наслідки війни та закладає фундамент для модернізації країни.

Український досвід доводить, що економічна стійкість у період війни є результатом синергії державної політики та активності бізнесу. Пільгове кредитування, грантові програми, релокація підприємств, дерегуляційні заходи та цифровізація державних послуг стали визначальними інструментами збереження підприємницького потенціалу й підтримки функціонування місцевих економік. Поєднання державної підтримки, приватної ініціативи, інноваційних підходів та міжнародної солідарності створює умови не лише для подолання поточних викликів, а й для довгострокового зміцнення стійкості України.

#### Список літератури

1. Дослідження стану бізнесу в Україні (березень 2025 р.). URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>.
2. Єдиний вебпортал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>.
3. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
4. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank*. 2022. № 86(1). С. 9–32. DOI: <https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022>.
5. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/>.

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.

7. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

8. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4079>.

## **ПОДАТКОВІ ТА ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ГРАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ RTP ДО МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

**Єфремов Андрій Олександрович**

аспірант кафедри права

Європейський університет

м. Київ, Україна

В умовах легалізації ринку азартних ігор в Україні питання податкового та фінансового регулювання набувають особливої актуальності. Попри легалізацію, індустрія залишається вразливою до податкових і фінансових ризиків. Складність та часті зміни законодавства створюють невизначеність для операторів, а розбіжності у тлумаченні податкових норм можуть призводити до суперечок із контролюючими органами. Найбільш успішні платники податків – це ті компанії, які дотримуються законодавства та користуються професійними консультаціями.

Оператори повинні впроваджувати надійне податкове планування та стратегії оптимізації, що включають структурування діяльності, трансфертне ціноутворення, аналіз податкових угод, використання пільг і проактивне дотримання законодавства, а також залучати досвідчених податкових консультантів для розробки індивідуальних рішень [1].

Одним із ключових показників, що впливає на фінансові результати компанії та податкову базу, є RTP (Return to Player) – математичний відсоток повернення ставок гравцеві. Він визначає середню віддачу гравцям і очікуваний прибуток оператора, формуючи основу для розрахунку податкових зобов'язань. У цьому контексті RTP виступає не лише технічним показником, а й інструментом забезпечення фінансової прозорості та контролю за доходами грального бізнесу. Контроль RTP дозволяє своєчасно виявляти випадки заниження доходів, ухилення від сплати податків або маніпуляцій з прибутковістю, а також запобігати порушенням у фінансовій звітності, що сприяє правовій відповідності діяльності операторів вимогам законодавства України.

У практичному вимірі Державна податкова служба України застосовує комплексні методи контролю діяльності операторів азартних ігор, серед яких ключове значення має моніторинг програмного забезпечення та грального обладнання. Такий підхід дозволяє перевіряти відповідність фактичних показників RTP задекларованим значенням, що є критично важливим для визначення податкової бази та забезпечення фінансової прозорості ринку. Водночас наявні прогалини у законодавчій базі та технічні обмеження створюють потенційні фінансові ризики як для держави, так і для бізнесу. Недосконалі механізми регулювання та відсутність уніфікованих стандартів перевірки RTP можуть призводити до суперечностей у трактуванні результатів перевірок, збільшувати адміністративне навантаження на операторів і залишати державу вразливою до втрат податкових надходжень.

У правовому полі сучасна практика державного регулювання передбачає застосування комплексних механізмів контролю, включно з моніторингом програмного забезпечення, контролем грального обладнання та перевіркою відповідності

задекларованих і фактичних показників RTP. Всі ці заходи дозволяють зменшити ризики маніпуляцій із доходами, підвищити ефективність оподаткування та забезпечити прозорість функціонування ринку азартних ігор. Така ситуація підкреслює важливість наукового аналізу та вдосконалення механізмів регулювання, а також інтеграції теоретичних моделей RTP із сучасними податковими практиками.

Актуальність наукового дослідження зумовлена необхідністю забезпечення балансу між інтересами держави та операторів азартних ігор. Держава повинна отримувати належні податкові надходження для підтримки економічної стабільності та соціально важливих програм, а бізнес потребує прозорості, передбачуваної системи фінансового контролю. Відповідно, розробка і впровадження чітких методик оцінки та контролю RTP створює умови для стабільного та прозорого функціонування ринку, забезпечує довгострокову фінансову безпеку і правову надійність діяльності операторів.

В Україні за перші чотири місяці 2025 року організатори азартних ігор сплатили до бюджету 6,3 млрд грн податків, що на 14,5% перевищує показник аналогічного періоду минулого року. За словами голови комітету Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики Данила Гетманцева, це у 167 разів більше, ніж у січні 2021 року, коли надходження склали лише 37,7 млн грн [2]. Водночас у квітні 2025 року сплата податків від грального бізнесу зменшилася на 31,7% порівняно з квітнем 2024 року і склала 0,7 млрд грн. Структура надходжень свідчить про лідерство податку на прибуток підприємств: за січень-квітень бюджет отримав понад 3,71 млрд грн, а у квітні найбільший показник забезпечив податок на доходи фізичних осіб з вигравів – 348,5 млн грн [2]. Для порівняння, у січні-березні 2025 року надходження від грального бізнесу склали 5,4 млрд грн, що на 20,4% перевищує аналогічний період 2024 року, демонструючи стабільне зростання галузі у довгостроковій перспективі, попри окремі коливання у щомісячних показниках [2].

Майбутнє оподаткування грального бізнесу в Україні передбачає гармонізацію з міжнародними стандартами, запровадження спеціальних податків та пільг, адаптацію до нових форматів азартних ігор, а також посилені заходи контролю та санкції за порушення. Проактивне дотримання законодавства та стратегічне податкове планування дозволяють операторам знизити ризики, забезпечити фінансову стабільність і сприяти сталому розвитку індустрії азартних ігор [1].

Ефективне функціонування ринку азартних ігор в Україні неможливе без комплексного підходу до інтеграції теоретичних моделей RTP із сучасними механізмами державного регулювання та податкового контролю. Така інтеграція дозволяє забезпечити не лише контроль фінансових потоків операторів, а й знизити ризики виникнення правових та фінансових порушень. Систематичне впровадження чітких методик оцінки та контролю RTP створює умови для стабільного функціонування галузі, сприяє прозорості фінансової діяльності і дозволяє державі отримувати належні податкові надходження без значних втрат.

Разом із цим, важливим завданням залишається удосконалення нормативно-правової бази та впровадження сучасних ІТ-рішень для моніторингу діяльності операторів азартних ігор, що дозволяє не лише підвищити ефективність контролю, а й забезпечити стабільність функціонування всієї індустрії. Автоматизовані системи контролю, аналітичні платформи, цифрові реєстри та уніфіковані методики розрахунку RTP є ключовими інструментами для забезпечення прозорості фінансових потоків та точності визначення податкових зобов'язань. Такі системи дозволяють в режимі реального часу відстежувати рух коштів, відповідність фактичних показників задекларованим значенням, а також оперативно виявляти будь-які спроби маніпуляцій із доходами, зниження прибутку або ухилення від сплати податків.

Впровадження цифрових рішень створює додаткові гарантії для самих операторів, оскільки забезпечує прозорість та передбачуваність результатів перевірок, зменшує адміністративне навантаження, скорочує ризики суперечок із контролюючими органами та дозволяє своєчасно коригувати внутрішні процеси управління фінансами. Крім того,

сучасні IT-платформи забезпечують накопичення аналітичних даних, що дозволяє проводити комплексні оцінки ефективності операцій, прогнозувати фінансові результати та планувати стратегії розвитку бізнесу в умовах змінного правового та економічного середовища.

Варто підкреслити, що удосконалення нормативно-правової бази і впровадження технологічних рішень мають взаємопов'язаний характер: законодавчі зміни створюють правову основу для застосування цифрових платформ та методик, а технології, у свою чергу, дозволяють ефективно реалізувати контрольні механізми та забезпечити відповідність операторів вимогам держави. Таке поєднання гарантує не лише захист інтересів бюджету, а й створює передумови для розвитку відповідального та прозорого бізнесу, що здатен стабільно функціонувати навіть у складних умовах ринку та змінного законодавства. Особливу увагу слід приділити гармонізації національної системи регулювання з міжнародними стандартами. Впровадження спеціальних податків, пільг та механізмів стимулювання відповідального ведення бізнесу сприяє розвитку індустрії та її адаптації до глобальних практик. Проактивне дотримання законодавства, стратегічне податкове планування та використання інноваційних інструментів дозволяють операторам мінімізувати ризики, забезпечувати фінансову стабільність та формувати довгостроково передбачуване середовище для інвестицій у галузь.

Отже, розвиток грального бізнесу в Україні в умовах легалізації потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання ефективного податкового контролю, прозорих механізмів регулювання та стратегічного планування діяльності операторів. Лише за таких умов можливо забезпечити баланс інтересів держави та бізнесу, стабільність податкових надходжень, прозорість фінансових операцій та сталий розвиток індустрії азартних ігор. Стабільність надходжень до бюджету є важливим фактором для економічної безпеки країни, адже від ефективності збору податків залежать фінансування соціально важливих програм, інфраструктурних проектів та підтримка державних ініціатив. Водночас для бізнесу прозора та передбачувана система регулювання створює умови для довгострокового планування, зменшує ризики фінансових та правових порушень і сприяє залученню інвестицій у галузь.

Ефективне функціонування ринку азартних ігор в Україні неможливе без інтеграції теоретичних моделей RTP із сучасними механізмами державного регулювання та податкового контролю. Контроль та аналіз RTP дозволяють визначати реальний прибуток операторів, своєчасно виявляти випадки ухилення від сплати податків або маніпуляцій із доходами, а також підвищувати прозорість фінансових потоків. Впровадження автоматизованих систем моніторингу та уніфікованих методик розрахунку RTP дозволяє зменшити людський фактор, скоротити адміністративні ризики та забезпечити рівні умови для всіх учасників ринку. Така інтеграція сприяє формуванню довіри з боку держави, інвесторів та споживачів, створюючи передумови для стабільного та прогнозованого розвитку галузі.

Крім того, податкове та фінансове регулювання має поєднуватися із гармонізацією національної системи контролю з міжнародними стандартами. Запровадження спеціальних податків, пільг та стимулів для відповідальних операторів дозволяє адаптувати індустрію до глобальних практик і водночас забезпечує додаткові джерела надходжень до бюджету. Стратегічне податкове планування, використання сучасних аналітичних інструментів і консультаційних послуг створюють для операторів можливість мінімізувати ризики, підтримувати фінансову стабільність та знижувати невизначеність, пов'язану з законодавчими змінами.

Таким чином, вдосконалення механізмів державного контролю, інтеграція цифрових технологій, стандартизація процедур перевірки та застосування чітких методик оцінки RTP є ключовими умовами для забезпечення сталого розвитку ринку азартних ігор в Україні. Такий підхід дозволяє не лише захищати інтереси держави та бізнесу, а й створює передумови для прозорого, надійного та конкурентного середовища, яке сприяє

довгостроковій фінансовій безпеці операторів, підвищенню довіри споживачів і зростанню інвестиційної привабливості індустрії. В умовах швидких змін у законодавстві та ринкових процесах адаптовані та прозорі механізми регулювання стають критично важливими для забезпечення балансу між економічною ефективністю, правовою відповідальністю та соціальною відповідальністю учасників ринку азартних ігор.

#### Список літератури

1. Носенко А. Гральний бізнес України і податки. БізнесТренд від 29.06.2024. URL: <https://biznestrendy.com.ua/hralny-biznes-ukrainy-i-podatky/>.
2. Волокіта В. Гральний бізнес збільшує сплату податків до бюджету, але є нюанс. *Економічна правда* від 19 травня 2025 р. URL: <https://epravda.com.ua/finances/yak-gralny-biznes-splachuye-podatki-do-byudzhetu-806832/>.

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЧЕРЕЗ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ

**Каневський Сергій Миколайович**

старший викладач циклової комісії облік і оподаткування,  
Пирятинська філія ПВНЗ «Європейський університет»  
м. Пирятин, Україна

Управлінські рішення в сучасних організаціях визначають ефективність їхньої діяльності та конкурентоспроможність на ринку. В умовах глобалізації та постійного збільшення обсягів інформації керівникам необхідно оперативно отримувати достовірні дані, аналізувати їх і приймати стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Одним із ключових інструментів, що забезпечує ефективність управлінських рішень, є інформаційні системи управлінського обліку, як дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз даних, створюють умови для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації та підвищують якість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Актуальність теми пов'язана з кількома факторами: по-перше, сучасний ринок характеризується високою динамічністю та конкуренцією, що вимагає від організацій здатності швидко адаптуватися до змін; по-друге, традиційні методи управлінського обліку часто не забезпечують необхідної точності, оперативності та аналітичної глибини даних, що призводить до помилкових управлінських рішень і, як наслідок, фінансових та організаційних втрат; по-третє, розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для інтеграції облікових систем, бізнес-аналітики та систем підтримки прийняття рішень, що дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

Інформаційні системи управлінського обліку виконують декілька наступних функцій:

- збір та обробка даних — системи забезпечують централізований облік інформації про витрати, доходи, запаси, виробничі процеси та інші аспекти діяльності підприємства;
- аналітична підтримка — сучасні системи надають можливості для прогнозування, фінансового аналізу, розрахунку ключових показників ефективності (KPI) та моделювання сценаріїв розвитку;
- прийняття рішень — автоматизовані інструменти дозволяють керівникам швидко реагувати на відхилення від плану, оптимізувати ресурси та визначати пріоритети управлінських дій.

До основних напрямів підвищення ефективності управлінських рішень варто віднести:

- автоматизацію збору та обробки даних;
- інтеграцію систем обліку та аналітики;
- використання систем підтримки прийняття рішень (DSS);
- аналітичні інструменти та KPI;
- мобільність та доступність інформації;
- підвищення компетенцій персоналу.

Автоматизація збору та обробки даних є однією з ключових складових підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних організаціях. Вона не лише знижує вплив людського фактора, який часто стає джерелом помилок, неточностей та затримок у роботі з інформацією, але й дозволяє значно прискорити процес обробки великих обсягів даних. Сучасні інформаційні системи інтегрують різні джерела інформації — бухгалтерський, фінансовий та виробничий облік, дані з продажів, маркетингових досліджень, логістики та запасів.

Використання електронних журналів та інтегрованих баз даних забезпечує централізацію інформації, що спрощує її пошук, аналіз і порівняння з попередніми періодами. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє не лише збирати дані, а й проводити їх первинну обробку: формувати звіти, графіки, таблиці, автоматично розраховувати ключові показники ефективності, що скорочує час на підготовку інформації для керівництва та знижує ймовірність людської помилки.

Крім того, автоматизація дозволяє організаціям впроваджувати систему попереджувальної аналітики — виявляти відхилення від планових показників, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Таке рішення значно підвищує швидкість прийняття рішень, оскільки керівник отримує доступ до структурованої, точкової та актуальної інформації у зручному для аналізу форматі. У перспективі автоматизація збору та обробки даних є основою для впровадження більш складних систем бізнес-аналітики та штучного інтелекту, що дозволить не тільки оцінювати поточну ситуацію, а й робити точні прогнози розвитку подій.

Сучасні інформаційні системи дозволяють інтегрувати бухгалтерський, управлінський та фінансовий облік з бізнес-аналітичними платформами, що створює єдину інформаційну екосистему для всіх рівнів управління. Така інтеграція забезпечує можливість комплексного аналізу діяльності організації, оскільки дані з різних сфер діяльності — фінансів, виробництва, маркетингу, логістики — автоматично синхронізуються та обробляються в режимі реального часу. Завдяки цьому керівники отримують повну картину стану підприємства та можуть приймати обґрунтовані рішення, що враховують взаємозв'язки між різними підрозділами.

Інтегровані системи обліку та аналітики дозволяють не лише аналізувати минулі результати діяльності, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень. Наприклад, зміни у виробничих витратах або збільшення обсягів продажів автоматично відображаються у фінансових прогнозах, дозволяючи керівникам оцінювати потенційний вплив на рентабельність та грошові потоки. Крім того, інтеграція дає змогу більш ефективно планувати ресурси, визначати пріоритети та оптимізувати витрати, оскільки аналітичні платформи надають дані у зручних для прийняття рішень форматах: графіках, дашбордах, сценарних моделях.

Особливу цінність така інтеграція набуває для стратегічного та тактичного планування. Керівники можуть моделювати різні сценарії розвитку підприємства та оцінювати потенційні ризики ще до того, як буде прийнято остаточне рішення, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищувати ефективність управлінських дій. Крім того, інтегровані системи сприяють автоматизації регулярних процесів обліку та аналізу, що значно знижує час підготовки аналітичних звітів і дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях.

Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) є потужним інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних організаціях. Вони дозволяють керівникам не лише моделювати різні сценарії розвитку подій, а й проводити детальні фінансові та операційні симуляції, оцінювати потенційні ризики та прогнозувати наслідки своїх дій. DSS інтегрують великі обсяги даних з різних джерел і забезпечують їхню обробку у зручних для аналізу форматах, що дозволяє швидко порівнювати альтернативні варіанти та обирати оптимальні стратегії.

Однією з головних переваг DSS є можливість моделювання «що-якщо» сценаріїв, коли керівник може оцінити вплив різних рішень на фінансові результати, продуктивність та ефективність ресурсів. Наприклад, організація може проаналізувати наслідки збільшення виробничих потужностей, зміни цін на сировину або введення нових продуктів на ринок, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, системи DSS надають можливість проводити аналіз ризиків, визначати ймовірність негативних подій і розробляти стратегії їхнього запобігання.

Такі системи особливо корисні у складних та динамічних ринкових умовах, коли рішення необхідно приймати швидко та з високою точністю. DSS дозволяють автоматизувати частину аналітичної роботи, знижуючи навантаження на управлінський персонал і водночас підвищуючи якість прийнятих рішень. Використання таких систем сприяє мінімізації помилок, забезпечує прозорість процесу прийняття рішень і створює основу для стратегічного планування.

Визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та використання аналітичних панелей (dashboards) є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення якості управлінських рішень. KPI дозволяють систематизувати та кількісно оцінювати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, визначати ступінь виконання планових показників та оперативно реагувати на відхилення. Аналітичні панелі, у свою чергу, забезпечують візуалізацію даних у вигляді графіків, діаграм, таблиць та інтерактивних дашбордів, що дозволяє керівникам швидко оцінювати ситуацію на всіх рівнях управління.

Крім того, аналітичні інструменти забезпечують можливість проведення поглибленого аналізу даних, визначення трендів, порівняння результатів із попередніми періодами та оцінки ефективності окремих проектів чи підрозділів, що створює основу для стратегічного планування, моделювання різних сценаріїв розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Сучасні інформаційні системи управлінського обліку забезпечують високий рівень мобільності та доступності інформації, що є критично важливим у умовах глобалізації та дистанційної роботи. Завдяки хмарним сервісам та мобільним додаткам керівники та аналітики можуть отримувати доступ до актуальних даних з будь-якої точки світу та в будь-який час, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, контролювати фінансові та виробничі процеси, приймати швидкі управлінські рішення навіть у віддаленому режимі. Використання мобільних дашбордів та онлайн-звітів значно підвищує швидкість обміну інформацією між підрозділами та дозволяє підтримувати безперервність процесу управління незалежно від місцезнаходження співробітників.

Напрями підвищення ефективності управлінських рішень через інформаційні системи обліку передбачають інтеграцію бухгалтерського та управлінського обліку з аналітичними платформами, автоматизацію збору та обробки даних, використання систем підтримки прийняття рішень (DSS), аналітичних панелей та KPI, а також забезпечення мобільного доступу до інформації та підвищення компетенцій персоналу [1; 2; 3]. Такі підходи дозволяють керівникам отримувати достовірні дані в режимі реального часу, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищуючи ефективність діяльності організації.

Висока мобільність систем також сприяє більш гнучкому плануванню робочого часу та ресурсів, що особливо важливо для великих організацій з розгалуженою структурою або



міжнародною діяльністю. Керівники можуть в режимі реального часу порівнювати показники, відстежувати виконання KPI, аналізувати відхилення та приймати необхідні коригувальні заходи, не чекаючи підготовки традиційних звітів або наради в офісі. Не менш важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень є підвищення компетенцій персоналу.

Таким чином, інформаційні системи управлінського обліку є критично важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень. Основні напрями вдосконалення включають автоматизацію збору та обробки даних, інтеграцію аналітики, використання систем DSS, впровадження KPI та аналітичних панелей, забезпечення мобільності доступу та підвищення компетенцій персоналу. Сучасні технології та цифровізація бізнес-процесів відкривають нові можливості для прийняття обґрунтованих, швидких і ефективних управлінських рішень, що забезпечує стійкий розвиток організацій.

#### Список літератури

1. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2021. С. 32-41.
2. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 47 (2023). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>.
3. Косташ Т. В., Смола М. Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com>.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

**Карпінєць Анатолій Олександрович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Сучасний світ переживає період глибокої трансформації. Традиційна система міжнародних відносин, яка склалася після завершення «холодної війни», зазнає істотних змін під впливом глобалізаційних процесів, нових технологій, зростання геополітичної конкуренції та збройних конфліктів. На тлі цих процесів актуалізуються проблеми міжнародної політики, економіки та права, які безпосередньо впливають на розвиток як окремих держав, так і світової спільноти в цілому.

Метою даної роботи є окреслення ключових проблем у сфері міжнародної політики, економіки та права, а також визначення можливих напрямів їх вирішення.

#### 1. Актуальні проблеми міжнародної політики

##### 1.1. Глобальна криза безпеки

Останнє десятиліття відзначається зростанням кількості збройних конфліктів. Війна Росії проти України стала найбільшим військовим конфліктом у Європі з часів Другої світової війни та спричинила кризу регіональної і глобальної безпеки. Паралельно тривають збройні зіткнення у Сирії, Судані, Нагірному Карабасі, а також загострення на Близькому Сході.

Глобальна безпекова архітектура, заснована на принципах Статуту ООН, демонструє неспроможність ефективно реагувати на нові виклики. Механізми колективної безпеки часто паралізуються через конфлікт інтересів провідних держав, зокрема права вето в Раді Безпеки ООН.

## 1.2. Геополітична багатополарність

Тривалий час світова система була орієнтована на лідерство США та ЄС. Проте сьогодні спостерігається перехід до багатополарності: зростає вплив Китаю, Індії, Туреччини, країн Перської затоки, Бразилії. Це призводить до формування нових альянсів, таких як БРІКС+, які ставлять під сумнів домінування західних моделей розвитку.

Водночас багатополарність не завжди означає стабільність. Навпаки, суперництво між центрами сили часто створює нові конфлікти та ускладнює досягнення міжнародних компромісів.

## 1.3. Гуманітарні виклики

Збройні конфлікти та економічні кризи провокують масові міграційні потоки. За даними ООН, кількість біженців у світі перевищила 110 мільйонів осіб. Це створює додатковий тиск на країни-реципієнти та породжує політичні й соціальні напруження.

Крім того, серйозною проблемою стає продовольча й енергетична безпека. Війна в Україні спричинила дефіцит зерна та підвищення цін на енергоресурси, що особливо болісно вдарило по країнах Африки та Азії.

## 1.4. Інформаційна війна

Сучасні технології радикально змінили характер політичних конфліктів. Інформаційні атаки, поширення дезінформації та кібератаки стали звичними інструментами міжнародної політики. Це створює нову площину протистояння, яка потребує належного правового врегулювання.

## 2. Актуальні проблеми міжнародної економіки

### 2.1. Глобалізація і деглобалізація

Глобалізація забезпечила безпрецедентний рівень економічної взаємозалежності держав. Проте пандемія COVID-19 та війна в Україні продемонстрували вразливість світової економіки. Ланцюги постачання були порушені, що призвело до зростання інфляції та дефіциту ключових товарів.

У відповідь багато країн почали проводити політику протекціонізму, намагаючись локалізувати виробництво та зменшити залежність від зовнішніх партнерів. Це явище отримало назву «деглобалізація».

### 2.2. Фінансові кризи та нестабільність

Світові фінансові ринки залишаються нестійкими. Інфляційні процеси у провідних економіках світу підривають глобальну стабільність. Одним із головних ризиків є боргова криза у країнах, що розвиваються, які змушені залучати дорогі кредити для підтримки економіки.

Додатковим викликом стала енергетична криза. Відмова багатьох держав від російських енергоносіїв призвела до зростання цін та прискорила пошук альтернативних джерел енергії.

### 2.3. Нерівність розвитку

Глобалізація не принесла рівних вигод усім державам. Країни Африки, Латинської Америки та частини Азії залишаються у «пастці залежності», будучи постачальниками сировини. Розрив між розвиненими державами та країнами, що розвиваються, збільшується, породжуючи соціальні конфлікти й політичну нестабільність.

### 2.4. Цифровізація економіки

Швидкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості, але й нові загрози. Електронна комерція, криптовалюти, штучний інтелект змінюють структуру світової економіки. Водночас відсутність єдиних міжнародних правил ускладнює функціонування цього ринку.

### 2.5. Перехід до «зеленої економіки»

Боротьба зі зміною клімату стає глобальним пріоритетом. ЄС та інші країни інвестують мільярди у відновлювану енергетику. Проте цей перехід супроводжується соціально-економічними проблемами: втратою робочих місць у традиційних галузях, високими витратами для країн, що розвиваються.

### 3. Актуальні проблеми міжнародного права

#### 3.1. Криза міжнародних інституцій

ООН, яка була створена як гарантія миру, сьогодні часто демонструє безсилля. Конфлікти нерідко залишаються нерегульованими через протиріччя між постійними членами Ради Безпеки. Це ставить під питання ефективність існуючої системи міжнародного права.

#### 3.2. Гуманітарне право та війна

Порушення норм міжнародного гуманітарного права стало буденністю у сучасних війнах. Масові обстріли цивільних об'єктів, депортація населення, використання забороненої зброї свідчать про кризу механізмів контролю.

Міжнародний кримінальний суд ухвалює рішення, однак відсутність універсального визнання його юрисдикції знижує ефективність цього органу.

#### 3.3. Нові виклики: кіберпростір і штучний інтелект

Міжнародне право поки що не виробило єдиних стандартів у сфері кібербезпеки. Атаки на критичну інфраструктуру стають зброєю у руках держав і недержавних акторів.

Ще однією проблемою є регулювання штучного інтелекту. Його використання у військовій сфері може призвести до непередбачуваних наслідків, тоді як міжнародні угоди у цій сфері фактично відсутні.

#### 3.4. Міжнародне космічне право

Активне використання космосу для комерційних і військових цілей також потребує нового правового регулювання. Договори 1960–1970-х років не відповідають сучасним реаліям, зокрема щодо розміщення зброї на орбіті чи розробки ресурсів Місяця.

Міжнародна політика, економіка та право перебувають у стані глибокої трансформації. Головні проблеми полягають у:

- зростанні конфліктності у світі та кризі системи глобальної безпеки;
- економічній нестабільності, посиленні нерівності й загрозах енергетичної та продовольчої безпеки;
- недосконалості міжнародно-правових механізмів, що не встигають за викликами сучасності.

Для подолання цих проблем необхідна реформа міжнародних організацій, оновлення міжнародного права, розвиток багатосторонньої дипломатії та поглиблення співпраці між державами. Лише комплексний підхід дозволить сформулювати справедливий і стабільний світопорядок у ХХІ столітті.

### Список літератури

1. Бауман З. Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства / пер. з англ. І. Андрущенко. – Київ : Кальварія, 2008. – 256 с.
2. Василенко В. Актуальні проблеми міжнародного права : навч. посіб. – Київ : Либідь, 2020. – 328 с.
3. Глобальні трансформації та міжнародні відносини : монографія / за ред. О. В. Зернецької. – Київ : Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України, 2021. – 412 с.
4. Гальчинський А. Політична та економічна безпека в умовах глобалізації. – Київ : Основи, 2019. – 287 с.
5. Міжнародне право : підручник / за ред. М. М. Гнатовського. – Київ : Юрінком Інтер, 2022. – 640 с.
6. Рада Європи. Кіберзлочинність і міжнародне право : конвенційні механізми. – Страсбург : Council of Europe, 2020. – 168 с.

## ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ ТА НАТО В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

**Лаврієнко Мар'яна Миколаївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник

**Кірик Алла Юріївна**

д.ф. з права, доцент,

доцента кафедри міжнародного та європейського права, завідувач громадської приймальні Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

Вільна та суверенна Україна відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні безпеки Євроатлантичного регіону. Відносини між нашою державою та НАТО почали формуватися одразу після проголошення незалежності у 1991 році. Того ж року Україна приєдналася до Ради північноатлантичного співробітництва, а у 1994 році — до програми «Партнерство заради миру», що стало першим кроком до практичної взаємодії з Альянсом. Новий етап партнерства розпочався у 1997 році з підписанням Хартії про особливе партнерство між Україною та НАТО, яка визначила основні принципи співробітництва. У 2009 році було ухвалено Декларацію про доповнення до Хартії, де підтверджено рішення Бухарестського саміту 2008 року про майбутнє членство України в Альянсі.

На основі Хартії створено Комісію Україна – НАТО, яку у 2023 році замінила Рада Україна – НАТО — формат, що забезпечує рівноправну участь України та держав-членів Альянсу. Це стало свідченням зміцнення політичних зв'язків і поглиблення інтеграції України до євроатлантичного простору [1]. Важливо підкреслити, що сьогодні основними документами, що визначають співпрацю України та НАТО, є Хартія про особливе партнерство (1997 р.), Декларація про її доповнення (2009 р.) та рішення, ухвалені після створення Ради Україна – НАТО у 2023 році.

Окрім того, після незаконної анексії Криму російською федерацією у 2014 році співпраця між Україною та НАТО значно активізувалася в низці важливих сфер. Із початком повномасштабного вторгнення росії у 2022 році як НАТО, так і держави-члени Альянсу надали Україні безпрецедентну підтримку [3]. Саме тому питання інтеграції України до НАТО набуває особливої актуальності в умовах російсько-української війни.

Важливо зазначити, що на Мадридському саміті НАТО в червні 2022 року, лише через 4 місяці після початку повномасштабної агресії російської федерації проти нашої держави, країни-члени Альянсу ухвалили рішення про розширення Комплексного пакету допомоги (КПД) та подальше зміцнення підтримки України. Починаючи з лютого 2022 року, в межах Цільового фонду КПД реалізується низка проєктів, спрямованих на допомогу Україні в різних сферах. Зокрема, йдеться про постачання боєприпасів, пального (включно з авіаційним), військового взуття, медичних засобів (зокрема аптечок і медикаментів), тренувального обладнання для військових, засобів виявлення та захисту від хімічної, біологічної, радіологічної й ядерної загрози, техніки для розмінування, а також пристроїв для протидії безпілотним літальним апаратам [4].

У довгостроковій перспективі Альянс розробляє проєкти на підтримку відновлення України. Ці довгострокові ініціативи передбачають співпрацю в таких сферах, як: оперативна сумісність у довгостроковій перспективі; розбудова оборонних інституцій; уроки, винесені з бойового досвіду; післявоєнна відбудова й реабілітація; медична та психологічна реабілітація [1]. Хоча найближчим часом перспектива вступу України до НАТО залишається малоімовірною, це не завадило нашій державі здійснити низку

важливих кроків на шляху до досягнення цієї стратегічної мети. Найбільш вагомим із них стало закріплення в лютому 2019 року в Конституції України курсу на набуття членства в НАТО та Європейському Союзі шляхом внесення відповідної поправки [2].

Однією з ключових переваг майбутнього вступу України до Альянсу вважається отримання надійних гарантій безпеки, збереження територіальної цілісності, недоторканності кордонів і державного суверенітету. Членство передбачає захист відповідно до Північноатлантичного договору, згідно з яким жодна країна-член не має залишатися наодинці з безпековими викликами у разі збройної агресії, покладаючись виключно на власні ресурси та сили.

Необхідно підкреслити, що на Вашингтонському саміті 2024 року держави-члени НАТО ухвалили рішення започаткувати Ініціативу з безпекової допомоги та навчання для України (NSATU). Її метою є координація постачання військової техніки й обладнання від країн-членів Альянсу та партнерів, а також організація підготовки українських військових. Окрім цього, союзники проголосили Зобов'язання щодо довгострокової підтримки України у сфері безпеки, передбачивши базове фінансування на рівні щонайменше 40 мільярдів євро протягом наступного року та гарантувавши стабільність такої допомоги у майбутньому. Лише у 2024 році Україна отримала від країн НАТО понад 50 мільярдів євро, з яких майже 60% надали європейські союзники та Канада. У 2025 році держави-члени Альянсу зобов'язалися виділити додатково 35 мільярдів євро на безпекову допомогу, і очікується, що ця підтримка триватиме надалі [1].

Окрім того, НАТО вітає довгострокові двосторонні угоди союзників і партнерів з Україною, укладені відповідно до Спільної декларації «Групи семи» на Вільнюському саміті 2023 року. Ці домовленості взаємно підсилюють одна одну та підтверджують тверду підтримку вільної, незалежної й суверенної України в її міжнародно визнаних кордонах, здатної захищатися і стримувати майбутню агресію [1].

Доцільно зазначити й про представництво НАТО в Україні (далі – ПНУ), яке сприяє політичному й військовому діалогу та координує практичну підтримку України. Його головні завдання – консультування органів влади у сфері безпеки й оборони, допомога у впровадженні реформ і досягненні взаємосумісності ЗСУ з НАТО, реалізація Річної національної програми та Комплексного пакету допомоги. ПНУ також інформує українське суспільство про діяльність Альянсу й підтримує розвиток стратегічних комунікацій. У липні 2024 року, з огляду на поглиблення співпраці, Генеральний секретар НАТО призначив Старшого представника, який очолив ПНУ та став ключовим координатором взаємодії з українською владою [1].

Окрім того, Україна бере участь у низці ініціатив за підтримки дорадчої місії Представництва НАТО в Україні. Зокрема: НАТО сприяє виконанню Україною Резолюції Ради Безпеки ООН № 1325 з питань жінок, миру і безпеки. У червні 2020 року Україна отримала статус партнера НАТО з розширеними можливостями, що забезпечує пріоритетний доступ до інструментів взаємосумісності Альянсу (навчання, тренування, обмін інформацією). Такий статус, крім України, мають Австралія, Грузія та Йорданія. Україна також посилює свій потенціал і взаємосумісність із НАТО через участь у Силах реагування Альянсу [1].

Узагальнюючи, варто підкреслити, що взаємини України з НАТО набули стратегічного виміру та стали одним із ключових чинників безпеки усього Євроатлантичного простору. Незважаючи на відкладену перспективу членства, наша держава вже сьогодні активно інтегрується до структур Альянсу, посилює оборонний потенціал і впроваджує реформи, спрямовані на досягнення повної сумісності. Стійка й безпрецедентна підтримка союзників у поєднанні з рішучістю українського народу формує надійну основу для подальшого руху до НАТО, що в довгостроковій перспективі гарантуватиме Україні безпеку, стабільність і збереження суверенітету.

### Список літератури

1. Відносини з Україною. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm) (дата звернення: 25.09.2025).
2. Конституція України. *Відомості ВРУ*. 1996. №30. Ст.141 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> ( дата звернення: 25.09.2025).
3. Магомедов А. Становлення відносин Україна – НАТО в умовах зовнішньополітичних викликів безпеці України: 1990–І РР. *Соціум. Документ. Комунікація*. 2020. Вип. 10. С. 360-392.
4. Нестерцова-Собакарь О. Поглиблення відносин стратегічного партнерства з організацією Північноатлантичного договору (НАТО) як пріоритетний напрямок захисту національних інтересів у сфері зовнішньополітичної діяльності. *Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету*. 2022. С. 318-320.

## ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

**Мужайло Василь Дмитрович**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики

**Мужайло Станіслав Васильович**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Одеський національний технологічний університет,  
м. Одеса, Україна

**Щербак Анатолій Васильович**

к.е.н., старший науковий співробітник,

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

м. Одеса, Україна

Конкуренція – двигун економічного розвитку. Вона стимулює підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та цін, активне впровадження інновацій. Але позитивний вплив конкуренції на економічний розвиток може бути максимальним лише в умовах існування ефективного конкурентного середовища. Конкурентне середовище – це сукупність зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств. Воно є динамічним. Слід виділяти три основні складові конкурентного середовища: інституціональну, структурну та функціональну.

Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як законодавча база, організаційно-правові засади державного регулювання тощо. Структурна складова конкурентного середовища визначається кількістю та відносним розміром учасників ринку, висотою бар'єрів входу тощо. Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців.

Позитивний вплив конкуренції на економічний розвиток є максимальним в умовах існування ефективного конкурентного середовища. Основними елементами, що забезпечують досягнення такої якості конкурентних відносин є:

- конкурентна структура ринків, можливість вільного вступу суб'єктів господарювання на товарні ринки та виходу з них;
- інституційні умови, що забезпечують рівність умов конкуренції;
- наявність у суб'єктів господарювання мотивації до гострої конкуренції.

Водночас особливістю конкуренції є те, що вона не може захистити себе сама, часто не вигідна виробникам. Тому підтримка та розвиток конкуренції – важливі завдання державних інституцій. Якщо така політика не проводиться або вона є неефективною, інтенсивність конкуренції знижується, а економічне зростання уповільнюється, посилюється інфляція. «Основою всього ринкового господарства є і має залишатися вільна конкуренція. Підприємець може і має з повним правом вимагати, щоб його дії були вільні від державної вказівки та водійства, щоб він мав повну підприємницьку свободу», - писав Л. Ерхард [1, с.133].

Зазначимо, що у 1960-1970-х роках відбулося суттєве посилення державного регулювання економіки. При цьому чимало заходів без необхідності обмежували конкуренцію. Загострення кризових явищ у 1970-х роках сприяло перегляду державної політики. У розвинених країнах були здійснені реформи, спрямовані на дерегулювання економіки та розвиток конкуренції. Активізувалась діяльність антимонопольних органів. З 1990 до 2023 рік в ЄС було виявлено 157 картелів. Їх учасників оштрафовано на загальну суму 32148 млн. євро. Найбільший штраф – на загальну суму 3807 млн. євро – накладено на виробників вантажівок (Daimler, Scania, DAF, Volvo/Renault, IVECO) [2].

Теоретичною основою такої політики виступила неокласична теорія. Певну роль відіграли ідеї представників інших напрямів економічної думки, у тому числі – теорія конкурентних переваг М. Портера. «Жорстка конкуренція у сприятливому для бізнесу середовищі та відсутність регламентації – єдиний шлях до здоров'я економіки» зазначав він [3, р. 145]. Реформи, проведені у більшості розвинених країн у 1980-1990-х роках, сприяли прискоренню економічного зростання, підвищенню ефективності. Однак згодом ситуація змінилася. За розрахунками МВФ, річне зростання сукупної продуктивності у країнах із розвинутою економікою знизилося з 1,3% у 1995-2000 роках до 0,2% у 2020-2023. В економіках з ринком, що формується, зростання продуктивності знизилося з 2,5% в 2001-2007 роках до 0,7% в 2020-2023. [4]

Для з'ясування причин цього положення проведено глибоке дослідження на основі бази даних підприємств із 24 країн ОЕСР за період із 1997 по 2014 рік. Воно показало, що відбувається не тільки уповільнення зростання продуктивності, але й зростання відмінностей між підприємствами. Скорочується частка нещодавно створених, а також зрілих компаній (існуючих 6-10 років), водночас зростає частка нежиттєздатних старих підприємств. Усе це свідчить про ослаблення ринкового відбору [5].

Експерти Світового економічного форуму охарактеризували період після світової кризи 2008-2009 років як втрачене десятиліття для заходів щодо підвищення продуктивності та закликали до проведення радикальних реформ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності [6].

Зниження інтенсивності конкуренції стало значною мірою результатом державної політики. Визнаючи необхідність використання інструментів державної підтримки компаній, що ефективно працюють, експерти ОЕСР водночас наголошували на небезпеці того, що, якщо така підтримка не буде ретельно продумана, вона може призвести до спотворення конкуренції.

У 2009 році, у розпал світової економічної кризи, Рада ОЕСР прийняла Рекомендації щодо оцінки конкуренції. У 2019 році ці Рекомендації були затверджені в новій редакції [7]. У документі наголошується, що посилення конкуренції сприяє підвищенню продуктивності та зростанню економіки, а також скороченню нерівності у суспільстві. Однак у багатьох країнах закони чи інші встановлені урядом бар'єри не виправдано обмежують дію ринкового механізму. Одним із важливих кроків щодо усунення цих обмежень є проведення оцінки конкуренції, тобто виявлення тих заходів державної

політики, які надмірно обмежують конкуренцію, з метою розробки альтернативних варіантів, які досягають тих же цілей із меншою шкодою для конкуренції.

Під час проведення оцінки конкуренції урядам слід приділяти особливу увагу тим заходам державної політики, які обмежують: кількість чи коло учасників ринку; стимули для учасників ринку, що спонукають їх дотримуватись правил конкуренції; вибір споживачів та доступну їм інформацію. Рекомендується створити інституційні механізми щодо оцінки конкуренції: вона має стати складовою процесу аналізу державної політики, причому оцінку конкуренції слід інтегрувати у процес розробки політики на ранній стадії. Для ефективної організації такої роботи рекомендується використовувати Інструментарій оцінки конкуренції, в якому дається загальна методика виявлення непотрібних обмежень конкуренції та вироблення альтернативних, менш обмежувальних заходів, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Цей документ вперше було опубліковано у 2007 році, пізніше до нього вносилися зміни. Наразі на сайті ОЕСР розміщено четвертий варіант Інструментарію [8].

Розвиваючи ідеї, викладені у вищезгаданих документах, Рада ОЕСР у 2021 році ухвалила також Рекомендацію про конкурентний нейтралітет [9]. Цей документ закликає забезпечити рівні умови конкуренції між державними та приватними підприємствами, а також між різними приватними підприємствами.

Рекомендація визначає конкурентний нейтралітет як принцип, за яким всім підприємствам надаються рівні умови стосовно регулювання чи діяльності на ринках (включаючи центральний, регіональний, федеральний, провінційний, окружний чи муніципальний рівень). Вона також закликає зберігати конкурентний нейтралітет при розробці заходів, які можуть покращити ринкові показники підприємства та спотворити конкуренцію. Наприклад, слід уникати надання неправомірних переваг, які спотворюють конкуренцію і приносять користь одним підприємствам порівняно з іншими (пільгові кредити, субсидії, податкові пільги тощо).

Більшість українських підприємств на сьогодні діє за умов конкуренції, проте чимало ринків монополізовано, на інших ринках не створено рівних умов господарювання, оскільки існують податкові пільги, субсидії, не забезпечений рівний доступ до земельних ділянок, інфраструктури тощо. Значними є адміністративні бар'єри. Імплементация рекомендацій ОЕСР в Україні сприятиме формуванню ефективного конкурентного середовища для вітчизняних підприємств, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

#### Список літератури

1. Ерхард Л. Добробут для всіх. Київ: Well Books, 2023.
2. Cartel statistics. URL: <http://ec.europa.eu/competition>
3. Porter, M., Takeuchi, H., Sakakibara, M. Can Japan Compete? — Basic Books, 2000.
4. World Economic Outlook. Steady but Slow: Resilience amid Divergence. International Monetary Fund, April 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>
5. Andrews, D., Criscuolo, C., Gal, P. The best versus the rest: the global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy. OECD, 2016. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/the-best-versus-the-rest\\_63629cc9-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-best-versus-the-rest_63629cc9-en.html)
6. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum, 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>
7. OECD Recommendation on Competition Assessment. OECD, 2009. URL: <http://www.oecd.org/daf/competition/oecdrecommendationoncompetitionassessment.htm>
8. Competition Assessment Toolkit. Version 4.0, OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/competitive-and-fair-markets/competition-assessment.html#cat>



## БЕЗПЕКА І КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ В ІТ-ПРОЕКТАХ

**Сінельник Анастасія Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Рузакова Ольга Володимирівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

У сучасному інформаційному середовищі безпека та конфіденційність даних є одними з найважливіших складових будь-якого ІТ-проєкту. Зі стрімким розвитком цифрових технологій і зростанням обсягів оброблюваної інформації питання захисту даних стають не лише технічним завданням, а й юридичною необхідністю. Користувачі очікують, що їхня особиста інформація, фінансові дані та комунікації будуть надійно захищені, а будь-яке порушення конфіденційності може серйозно підірвати довіру до цифрових сервісів. У цьому контексті дотримання національного законодавства України щодо захисту інформації є обов'язковим елементом проєктної діяльності та ключовим фактором управління ризиками.

Одним із головних нормативно-правових актів у сфері захисту персональних даних в Україні є Закон України «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI). Цей закон встановлює правові основи обробки персональної інформації та спрямований на забезпечення фундаментальних прав і свобод громадян, зокрема права на приватність і захист особистого життя. Закон регламентує всі види обробки персональних даних, незалежно від того, чи здійснюється вона із застосуванням автоматизованих систем, чи вручну, якщо інформація підлягає внесенню до картотеки або подальшому використанню в обробленому вигляді. Таким чином, закон визначає рамки законної діяльності для компаній та організацій, що працюють з персональною інформацією [2, с.193].

Закон визначає низку принципів обробки персональних даних, серед яких законність і добросовісність дій, прозорість процедур для суб'єктів даних, мінімізація обсягу оброблюваної інформації, точність і актуальність даних, обмеження терміну їхнього зберігання, а також забезпечення конфіденційності і цілісності інформації. Дотримання цих принципів є обов'язковою умовою для законної обробки даних і служить гарантією захисту прав громадян у цифровому середовищі. Порушення цих вимог може призвести до серйозних правових наслідків для організацій, включаючи адміністративну та кримінальну відповідальність (табл.1).

Контроль за дотриманням положень закону покладено на Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Цей орган здійснює нагляд за забезпеченням конституційних прав громадян, контролюючи, щоб обробка персональних даних відбувалася законно і прозоро. Уповноважений має право проводити перевірки, запитувати інформацію, давати рекомендації та вживати заходів для усунення порушень, що забезпечує додатковий рівень захисту інформації та підвищує відповідальність суб'єктів, які обробляють персональні дані.

Таблиця 1 – Основні принципи безпеки та конфіденційності в ІТ-проєктах

| Принцип безпеки                  | Опис / Роль                                          | Законодавче підґрунтя / норма                                                   | Приклади заходів                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Захист персональних даних        | Забезпечує конфіденційність та права суб'єктів даних | Закон України «Про захист персональних даних» №2297-VI                          | Згода суб'єкта даних, шифрування, обмеження доступу           |
| Кібербезпека ІТ-систем           | Захищає інформаційні ресурси від загроз і атак       | Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» №2163-VIII | Антивірус, системи запобігання вторгнень, резервне копіювання |
| Моніторинг і реагування          | Виявлення та нейтралізація кіберінцидентів           | Діяльність CERT-UA, норми державного контролю                                   | Постійний моніторинг, аудит, консультації від CERT-UA         |
| Управління доступом              | Контроль за тим, хто має доступ до даних             | Закон про персональні дані, внутрішні політики організацій                      | Багаторівнева аутентифікація, розмежування прав доступу       |
| Навчання та підготовка персоналу | Підвищує обізнаність працівників про кіберзагрози    | Рекомендації CERT-UA, стандарти ISO/IEC                                         | Тренінги з кібербезпеки, інструкції з обробки даних           |
| Відповідальність за порушення    | Стимулює дотримання правил та зменшує ризики         | Адміністративна, цивільна, кримінальна відповідальність                         | Штрафи, компенсації, кримінальна відповідальність             |

Важливу роль у забезпеченні цифрової безпеки відіграє Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначає принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів та порядок координації між державними і приватними структурами. Закон встановлює стандарти захисту інформаційних систем, механізми запобігання кіберзагрозам і вимоги до реагування на кіберінциденти. Він також закріплює відповідальність організацій за порушення кібербезпеки, що робить його ключовим інструментом у проєктному управлінні ІТ-безпекою [1, с.75].

Організації у сфері кібербезпеки несуть відповідальність за захист інформаційних активів від будь-яких загроз. Їхні обов'язки включають дотримання нормативних вимог, оперативне інформування регуляторних органів про рівень безпеки, впровадження проактивних заходів для запобігання атакам та ефективне усунення наслідків інцидентів.

Національний центр реагування на комп'ютерні надзвичайні події України, відомий як CERT-UA, виконує ключову роль у забезпеченні кібербезпеки держави. Цей центр функціонує як основний координаційний орган, що відповідає за своєчасне виявлення, аналіз та реагування на кіберінциденти. CERT-UA здійснює постійний моніторинг кіберзагроз, аналізує активність шкідливого програмного забезпечення та атак на інформаційні системи, а також надає методичні та консультаційні рекомендації організаціям та державним установам щодо підвищення їхньої кіберстійкості. Діяльність центру спрямована на мінімізацію ризиків втрати або компрометації інформації та підтримку національної стійкості цифрової інфраструктури [4, с.73].

Захист персональних даних у контексті ІТ-проєктів є невід'ємною складовою ефективного управління інформаційними ресурсами. У межах цифрових проєктів важливо

чітко визначати цілі обробки персональних даних, щоб будь-яке використання інформації відповідало законодавчим вимогам та принципам мінімізації. Окрему увагу приділяють отриманню обґрунтованої згоди суб'єктів даних, адже це є правовою підставою для обробки інформації, що гарантує дотримання конституційного права на приватність. Крім того, встановлення чітких правил доступу до даних серед працівників та підрядників дозволяє контролювати рівень інформаційної безпеки та запобігати несанкціонованому використанню.

В рамках ІТ-проектів слід також передбачати комплекс технічних і організаційних заходів щодо захисту даних. До таких заходів належить шифрування інформації під час зберігання та передавання, використання сучасних систем контролю доступу, а також регулярне оновлення програмного забезпечення для усунення вразливостей. Важливим аспектом є також розробка внутрішніх політик безпеки, які регламентують порядок обробки даних, дії персоналу у разі кіберінцидентів та процедури повідомлення про порушення. Такий підхід забезпечує комплексний контроль за дотриманням вимог законодавства та мінімізує ризики витоку інформації [3, с.68].

Сучасні ІТ-проекти стикаються з численними ризиками та загрозами, що можуть негативно вплинути на їхню безпеку та ефективність. Основними загрозами є несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів, модифікація або пошкодження даних, технічні збої в системах зберігання інформації, а також цілеспрямовані кібератаки з боку хакерів або організованих злочинних груп. Відсутність належних превентивних заходів може призвести до серйозних фінансових, репутаційних та правових наслідків для організацій, що обробляють персональні дані, а також створює ризик порушення прав громадян [1, с.77].

Для ефективного управління безпекою та конфіденційністю даних в ІТ-проектах необхідно впроваджувати сучасні технології захисту інформації, які включають системи виявлення та запобігання вторгненням, антивірусні програми, багаторівневу аутентифікацію та шифрування даних. Окрім технічних рішень, важливо організовувати навчання персоналу з питань кібербезпеки, проводити регулярні аудит та тестування систем, а також забезпечувати оперативне реагування на будь-які кіберінциденти.

Відповідальність за порушення законодавства у сфері захисту персональних даних та кібербезпеки передбачає значні юридичні наслідки. Це включає адміністративні стягнення, цивільну відповідальність у вигляді компенсації завданих збитків, а в разі серйозних порушень кримінальну відповідальність, яка може передбачати позбавлення волі. Таким чином, безпека та конфіденційність в ІТ-проектах є не лише технічним завданням, а й юридичною необхідністю, виконання якої сприяє розвитку цифрової економіки, підвищує довіру користувачів до електронних сервісів та зміцнює загальну кіберстійкість держави [4, с.78].

Отже, забезпечення безпеки та конфіденційності в ІТ-проектах є критично важливим елементом розвитку цифрової економіки, що інтегрує технологічні, організаційні та нормативно-правові компоненти. Виконання вимог українського законодавства у сфері захисту даних формує легальний базис для інформаційних процесів, знижує ймовірність несанкціонованого доступу та забезпечує реалізацію прав суб'єктів даних. Встановлення правової відповідальності за порушення мотивує суб'єктів господарювання до дотримання високих стандартів обробки інформації.

Практичне забезпечення безпеки в ІТ-проектах включає впровадження сучасних технологічних рішень, таких як шифрування, багаторівнева аутентифікація, системи запобігання вторгненням та регулярний аудит безпеки, а також організаційні заходи, що передбачають навчання персоналу та розробку внутрішніх політик захисту даних. Важливу роль у цьому процесі відіграють національні центри реагування на кіберінциденти, зокрема CERT-UA, які координують дії щодо виявлення, аналізу та нейтралізації кіберзагроз, забезпечуючи державну підтримку і методичні рекомендації для організацій.

### Список літератури

1. Оксамитна Л., Торба Т. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проектах. *Управління розвитком складних систем*. №59. 2024. С. 73-80.
2. Радоуцька А. К., Панфьорова І.Ю. Дослідження методів виявлення аномалій у трафіку комп'ютерних мереж освітніх закладів. *Радіоелектроніка та молодь у ХХІ столітті: матеріали міжнар. молодіжного форуму*. м. Харків. 2025. С. 192-194.
3. Торба Т. В. Особливості управління розподіленими проектами в сучасних умовах. *Інформаційні моделюючі технології, системи та комплекси* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Черкаси. 2023. 153 с.
4. Sosnovska, O., Dedenko, L.. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding condition. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №1 (3). 2019. С. 70–79.

## ЗМІСТ

### ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 1

#### ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

#### STRESS RESISTANCE IN THE CONTEXT OF THE WAR IN UKRAINE AMONG TEACHERS AND STUDENTS OF UKRAINIAN UNIVERSITIES

4

Andreieva Tamara  
Chebotarova Hanna  
Stoyanov Oleksandr

#### RECOVERY OF UKRAINIAN CITIES IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL SECURITY STRATEGY OF UKRAINE AND CONCEPT OF ENSURING A NATIONAL RESILIENS SYSTEM BASED ON THE THEORY OF COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM

7

Izha Mykola  
Pakhomova Tetyana  
Lypach Olena

#### FOUNDATIONS OF DECENTRALIZED GOVERNANCE IN LOCAL COMMUNITIES, ADVANTAGES FOR RESILIENCE AND FUTURE PROSPECTS

11

Vadim Georgienko

#### ON THE PROBLEM OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

14

Danna Martyniuk  
Alyona Suprovych

#### МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ГОТОВНОСТІ ДО СТИХІЙНИХ ЛИХ ТА ТЕХНОГЕННИХ КАТАСТРОФ

16

Дядюра Костянтин Олександрович

#### «СКАНДИНАВСЬКА МОДЕЛЬ» МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ЗАПОЗИЧЕННЯ

19

Білоус Олег Михайлович  
Мельничук Василь Іванович

#### ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

22

Боднарук Надія Володимирівна  
Решота Олена Анатоліївна

#### ПАРТИСИПАТИВНІ ТА ДОРАДЧІ ПРОЦЕСИ ЯК ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ДЕМОКРАТІЇ

25

Бойко Анатолій Михайлович

#### ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДУ НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

28

Боліла Світлана Юріївна

#### СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧАСИ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

31

Бондарчук Ігор Вікторович

#### АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПРЯМОВАНА НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

35

Борисюк Анастасія Олександрівна

|                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА РІЛЬ МЕДІАОСВІТИ У ЗМІЦНЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ</b> | <b>38</b> |
| Вегера Таміла Миколаївна<br>Ровинська Катерина Ігорівна                                                                                          |           |
| <b>УКРАЇНА ТА ЄС: ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО СТІЙКОСТІ У ПРОТИСТОЯННІ ГЛОБАЛЬНИМ НЕБЕЗПЕКАМ</b>                                                          | <b>41</b> |
| Волоснікова Наталія Миколаївна                                                                                                                   |           |
| <b>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ</b>            | <b>44</b> |
| Гаврилюк Вячеслав Володимирович                                                                                                                  |           |
| <b>ВІД РЕАКЦІЇ ДО СТІЙКОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>                                        | <b>47</b> |
| Гуськов Богдан Валерійович                                                                                                                       |           |
| <b>АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ</b>                                                       | <b>50</b> |
| Даниленко Олена Авксентіївна<br>Стельмах Божена Юріївна                                                                                          |           |
| <b>ДО ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЗА СТАНДАРТАМИ НАТО ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ</b>                              | <b>52</b> |
| Діміч Антоніна Валеріївна<br>Шелест Олег Григорович                                                                                              |           |
| <b>СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД</b>                                                           | <b>56</b> |
| Добровольська Наталія Леонідівна                                                                                                                 |           |
| <b>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КОМУНІКАТИВНОМУ ВИМІРІ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ: ПОТЕНЦІАЛ ТА ЗАГРОЗИ</b>                                                         | <b>59</b> |
| Іжа Микола Михайлович<br>Домашевська Катерина Олександрівна                                                                                      |           |
| <b>МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ</b>     | <b>61</b> |
| Задворний Богдан Анатолійович                                                                                                                    |           |
| <b>МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ОРІЄНТИРИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ І ВІДБУДОВИ</b>                       | <b>64</b> |
| Іванова Олена Василівна                                                                                                                          |           |
| <b>МОВНА АДАПТАЦІЯ ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b>               | <b>65</b> |
| Іванова Олена Валентинівна                                                                                                                       |           |
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПЕРІОД ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ</b>                           | <b>69</b> |
| Ізотова Марина Сергіївна                                                                                                                         |           |
| <b>ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ПІДТРИМКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ</b>                                                                                      | <b>72</b> |
| Каплюченко Ігор Анатолійович                                                                                                                     |           |
| <b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ КАДРІВ У СУДОВО-ЕКСПЕРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>                                            | <b>75</b> |
| Клименко Олександр Сергійович<br>Клименко Анастасія Сергіївна                                                                                    |           |

|                                                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ДОВІРА ТА НЕДОВІРА ДО ВЛАДИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ:<br/>КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ПЕРЕВІРКА ЗВ'ЯЗКУ</b>                                           | <b>78</b>  |
| Князева Олена Володимирівна                                                                                                                     |            |
| <b>РОЗВИТОК ГРОМАД ТА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ<br/>В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ</b>                                        | <b>83</b>  |
| Коваленко Лілія Валентинівна                                                                                                                    |            |
| <b>РОЛЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ<br/>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ</b>                                  | <b>86</b>  |
| Краснолюдський Олександр Миколайович<br>Дубок Сніжана Ігорівна                                                                                  |            |
| <b>СТІЙКІСТЬ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ МІГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ<br/>В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ</b>                             | <b>89</b>  |
| Ксендзук Валентина Віталіївна<br>Чиж Віктор Васильович                                                                                          |            |
| <b>МИТО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЗАХИСНИЙ ІНСТРУМЕНТ<br/>ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ</b>                                                                   | <b>92</b>  |
| Борзенкова Ольга Дмитрівна<br>Кузьмін Юрій Михайлович                                                                                           |            |
| <b>МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ<br/>АКАДЕМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ</b>                                 | <b>95</b>  |
| Куніцин Максим Володимирович                                                                                                                    |            |
| <b>КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ДО НЕБЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ:<br/>НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІРИ</b>                                   | <b>98</b>  |
| Куспляк Ігор Сергійович<br>Куспляк Галина Іванівна                                                                                              |            |
| <b>МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧ ДО ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ</b>                                                                                       | <b>102</b> |
| Левашов Максим Євгенійович                                                                                                                      |            |
| <b>ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ:<br/>УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ</b>                                                         | <b>105</b> |
| Мануїлова Катерина Віталіївна                                                                                                                   |            |
| <b>ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ<br/>В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ</b>                                               | <b>108</b> |
| Матвеев Ірина Володимирівна                                                                                                                     |            |
| <b>СТІЙКІСТЬ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИХ І ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИХ СИСТЕМ У ВОЄННИЙ ТА<br/>ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД</b>              | <b>111</b> |
| Найденко Олена Валеріївна                                                                                                                       |            |
| <b>ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ: ПРАКТИЧНІ КРОКИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО<br/>УПРАВЛІННЯ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ</b>                                   | <b>114</b> |
| Паланиця Микола Миколайович                                                                                                                     |            |
| <b>ФЕЙКИ, ПРОПАГАНДА Й КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ: РОЛЬ МЕДІАОСВІТИ<br/>У СУЧАСНОМУ СВІТІ</b>                                                            | <b>118</b> |
| Пашук Марта Сергіївна                                                                                                                           |            |
| <b>МАСШТАБУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ<br/>ВІДБУДОВИ</b>                                                          | <b>121</b> |
| Продіус Юлія Іванівна                                                                                                                           |            |
| <b>ІНВЕСТИЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ<br/>ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ</b> | <b>123</b> |
| Пульча Дмитро Олександрович                                                                                                                     |            |

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД У ВІДНОВЛЕННІ:<br/>УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ПОВОЄННОЇ БОСНІЇ І ГЕРЦЕГОВИНИ</b>                   | <b>126</b> |
| Радевич Ангеліна Андріївна                                                                                                                             |            |
| <b>РОЛЬ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОМПЛЕКСНОЇ СТІЙКОСТІ<br/>УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ</b>                                         | <b>129</b> |
| Разінков Владислав Олексійович                                                                                                                         |            |
| <b>БАЛАНС СИЛ І ПОШУК СТАБІЛЬНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СИСТЕМ<br/>ВІД ВЕСТФАЛІЇ ДО СУЧАСНОСТІ</b>                                               | <b>132</b> |
| Решетніков Віталій Євгенійович                                                                                                                         |            |
| <b>УГОДА СВІТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ ПРО СУБСИДІЇ НА РИБАЛЬСТВО<br/>ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛЬНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b> | <b>135</b> |
| Усенко Інна Олександрівна                                                                                                                              |            |
| <b>ДОВІРА ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>                                                                                | <b>138</b> |
| Уткін Максим Євгенович                                                                                                                                 |            |
| <b>ТУРИЗМ ЯК РЕСУРС ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НАСЕЛЕННЯ У ВОЄННИЙ<br/>ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД</b>                                                         | <b>141</b> |
| Романюк Ірина Анатоліївна                                                                                                                              |            |
| <b>ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВІ СУБ'ЄКТИ<br/>ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>                                                         | <b>144</b> |
| Середа Тетяна Сергіївна                                                                                                                                |            |
| <b>МІСЬКИЙ ТУРИЗМ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ:<br/>РОЛЬ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ</b>                                                   | <b>147</b> |
| Смаглюк Анна Андріївна                                                                                                                                 |            |
| Момот Аліна Анатоліївна                                                                                                                                |            |
| <b>ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ<br/>ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>                                 | <b>150</b> |
| Соловйова Діана Вячеславівна                                                                                                                           |            |
| <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ<br/>СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ</b>         | <b>153</b> |
| Ткаченко Антон Олегович                                                                                                                                |            |
| <b>ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ</b>                                                                                              | <b>155</b> |
| Ткаченко Софія Іванівна                                                                                                                                |            |
| <b>СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-РИНКУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ</b>                                                      | <b>158</b> |
| Чайковська Марина Петрівна                                                                                                                             |            |
| <b>КІБЕРЗАГРОЗИ ТА КІБЕРІНЦИДЕНТИ ЯК ВИКЛИК СОЦІАЛЬНІЙ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ<br/>В УМОВАХ ВІЙНИ</b>                                                        | <b>161</b> |
| Чумакова Ганна Володимирівна                                                                                                                           |            |
| Пасічник Віталій Володимирович                                                                                                                         |            |
| <b>ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД<br/>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                         | <b>164</b> |
| Чумакова Ганна Володимирівна                                                                                                                           |            |
| Квашенко Владислава Павлівна                                                                                                                           |            |
| <b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ</b>             | <b>166</b> |
| Цегельник Ніна Іванівна                                                                                                                                |            |



|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>КЛІМАТИЧНІ ЗМІНИ ТА ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ:<br/>ВИКЛИКИ, МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВІДПОВІДЬ ТА НАПРЯМИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ</b> | <b>169</b> |
| Шанигін Антон Вікторович                                                                                                  |            |

## ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 2

|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ<br/>У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ</b>                                                                  |            |
| <b>ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНІ<br/>СКЛАДОВІ ВІДБУДОВИ СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>                                    | <b>173</b> |
| Афанасьєва Христина Олександрівна                                                                                                                          |            |
| Базей Богдан Миколайович                                                                                                                                   |            |
| Сурніна Ірина Володимирівна                                                                                                                                |            |
| <b>СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК</b>                                                                                              | <b>175</b> |
| Беззубко Лариса Володимирівна                                                                                                                              |            |
| Беззубко Борис Ігорович                                                                                                                                    |            |
| <b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРИНАТАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ<br/>В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ</b>                                                                | <b>178</b> |
| Будігай Наталія Сергіївна                                                                                                                                  |            |
| <b>ВПЛИВ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</b>                                         | <b>181</b> |
| Воронов Олександр Ігорович                                                                                                                                 |            |
| Плешко Едуард Анатольович                                                                                                                                  |            |
| <b>ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ:<br/>ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                                      | <b>184</b> |
| Воронов Олександр Ігорович                                                                                                                                 |            |
| Жуковський Дмитро Олександрович                                                                                                                            |            |
| <b>СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ<br/>ЗДОРОВ'Я: РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br/>ДЛЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ГРОМАДИ</b> | <b>187</b> |
| Гайдаржи Олександр Ілліч                                                                                                                                   |            |
| <b>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ<br/>ДОПОМОГИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМ</b>                                                                     | <b>190</b> |
| Грейц Тетяна Іванівна                                                                                                                                      |            |
| <b>СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ<br/>В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ</b>                                                              | <b>193</b> |
| Драгомирецька Наталія Михайлівна                                                                                                                           |            |
| <b>МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br/>СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗ</b>                                               | <b>196</b> |
| Заславський Дмитро Юрійович                                                                                                                                |            |
| <b>ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА МЕХАНІЗМУ РЕВЕРСНОЇ ДОТАЦІЇ<br/>В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ</b>                      | <b>199</b> |
| Кисіль Олександр Михайлович                                                                                                                                |            |
| <b>ВІДБУДОВА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ПІСЛЯ КОНФЛІКТУ:<br/>СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ І ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ</b>                                            | <b>201</b> |
| Колісніченко Наталя Миколаївна                                                                                                                             |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО<br/>ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПУ ДО ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ</b>                         | <b>205</b> |
| Кондрашова Ірина Миколаївна                                                                                                                                |            |

|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</b>                                                               | <b>208</b> |
| Костенюк Наталя Іванівна<br>Банна Лідія Ігорівна                                                                                                  |            |
| <b>УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ</b>                                            | <b>211</b> |
| Костюк Анастасія Сергіївна                                                                                                                        |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БРЕНДОМ ЗАКАРПАТТЯ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ГІРСЬКОГО ТА ПІШОХІДНОГО ТУРИЗМУ</b>                                                  | <b>213</b> |
| Кривенкова Руслана Юріївна<br>Якимир Мирослава Сергіївна                                                                                          |            |
| <b>РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ ПІСЛЯ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ</b>                                    | <b>216</b> |
| Крихтіна Юлія Олександрівна<br>Окольнічий Кирило Максимович                                                                                       |            |
| <b>НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                                                    | <b>219</b> |
| Кузуб Надія Володимирівна                                                                                                                         |            |
| <b>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>                                                           | <b>221</b> |
| Курносенко Лариса Володимирівна                                                                                                                   |            |
| <b>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕФОРМУВАННЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ</b>                                             | <b>225</b> |
| Мартиненко Наталія Василівна<br>Солотинський Сергей                                                                                               |            |
| <b>СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛАБОРАТОРНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ</b>                                                     | <b>227</b> |
| Мурга Ірина Євгенівна                                                                                                                             |            |
| <b>АКТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>                                                    | <b>229</b> |
| М'ягков Вадим Олександрович                                                                                                                       |            |
| <b>МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОМПЛЕКСНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>                       | <b>231</b> |
| Орел Оксана Петрівна                                                                                                                              |            |
| <b>ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ Й СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ СПРИЧИНЕНІ ВІЙНОЮ</b>                                            | <b>235</b> |
| Остапенко Олександр Анатольович                                                                                                                   |            |
| <b>ЕКОЛОГІЧНІ КОРПУСИ ВЕТЕРАНІВ ЯК ІСТРУМЕНТ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ</b> | <b>241</b> |
| Поступна Олена Вікторівна<br>Щербак Олег Олексійович                                                                                              |            |
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕДИЧНОГО ДІАГНОЗУ</b>                                                               | <b>244</b> |
| Пругіян Тетяна Леонідівна                                                                                                                         |            |
| <b>ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД</b>                                                                      | <b>247</b> |
| Решота Олена Анатоліївна<br>Пукаляк Христина Віталіївна                                                                                           |            |

|                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВЖИВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ НЕМОВНОГО СПРЯМУВАННЯ</b>                             | <b>250</b> |
| Романенко Тетяна Іванівна<br>Маєв Андрій Петрович                                                                                                     |            |
| <b>ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ</b>                                         | <b>253</b> |
| Ротарі Вероніка Едуардівна                                                                                                                            |            |
| <b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ КРИЗ: МІЖ ФІСКАЛЬНОЮ НЕЙТРАЛЬНІСТЮ ТА ПОДАТКОВИМ СТИМУЛЮВАННЯМ</b>                                | <b>256</b> |
| Русаков Віталій Вікторович                                                                                                                            |            |
| <b>ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ</b>                                                 | <b>259</b> |
| Рябець Петро Петрович                                                                                                                                 |            |
| <b>ПЕДІАТРИЧНА ПРАКТИКА У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>                                                                   | <b>262</b> |
| Сабен-Гуз Аліна Степанівна                                                                                                                            |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПІДґРУНТЯ ЇЇ БЕЗПЕКИ</b>                                                                         | <b>265</b> |
| Салата Тетяна Олексіївна                                                                                                                              |            |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ</b>                                                                       | <b>267</b> |
| Сімчинська Катерина Павлівна<br>Сімчинська Ірина Павлівна                                                                                             |            |
| <b>РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ГРОМАД</b>                                                                                    | <b>270</b> |
| Смачний Віталій Валерійович                                                                                                                           |            |
| <b>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЕСТЕТИЧНОЇ ХІРУРГІЇ</b>                                                                            | <b>273</b> |
| Сухонос Роман Євгенович                                                                                                                               |            |
| <b>СУТНІСНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЧАСИ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                                    | <b>276</b> |
| Титаренко Любова Миколаївна                                                                                                                           |            |
| <b>МОВНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ПОСТКРИЗОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ</b>                                       | <b>278</b> |
| Холод Марія Володимирівна                                                                                                                             |            |
| <b>МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ІНСТИТУЦІЙНІ, КОМУНІКАЦІЙНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ</b>                               | <b>282</b> |
| Яценко Володимир Архипович<br>Комаровський Іван Вікторович                                                                                            |            |
| <b>ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 3</b>                                                                                                                        |            |
| <b>ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>                                            | <b>286</b> |
| Бевза Олександр Олександрович<br>Маліновська Ольга Ярославівна                                                                                        |            |
| <b>FUNCTIONING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE</b>                                                            | <b>289</b> |
| Voznenko Leonid                                                                                                                                       |            |

|                                                                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>АДАПТАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ:<br/>РОЛЬ ГРОМАД ТА РАД З ПИТАНЬ ВПО</b>                                                                         | <b>292</b> |
| Крупник Андрій Семенович<br>Філатов Микола Степанович                                                                                                                   |            |
| <b>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ</b>                                                                                                                | <b>296</b> |
| Левкун Тетяна Василівна                                                                                                                                                 |            |
| <b>ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ<br/>ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ</b>                                                                          | <b>299</b> |
| Піроженко Наталія Вікторівна<br>Коршунов Артур Костянтинович                                                                                                            |            |
| <b>ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ<br/>ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ПЕРІОД 2021 – 2027: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА УНІКАЛЬНІСТЬ</b>                    | <b>301</b> |
| Приходченко Людмила Леонідівна<br>Гербиш Микола Олександрович                                                                                                           |            |
| <b>ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ І ВИКЛИКІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ<br/>ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>                                                         | <b>304</b> |
| Попов Микола Петрович<br>Червяков Олександр Миколайович                                                                                                                 |            |
| <b>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ<br/>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ<br/>ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> | <b>309</b> |
| Тимоха Анатолій Денисович                                                                                                                                               |            |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МІСТОМ ЯК ЦЕНТРОМ АГЛОМЕРАЦІЇ<br/>НА ПРИКЛАДІ КОНЦЕПТУ «ВЕЛИКА ОДЕСА»</b>                                                                     | <b>312</b> |
| Ямковой Юрій                                                                                                                                                            |            |
| <b>ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 4</b>                                                                                                                                          |            |
| <b>ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ГРОМАД<br/>ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</b>                                                                                    |            |
| <b>ПІДТРИМКА КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА<br/>В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД</b>                                    | <b>314</b> |
| Барчук Володимир Олексійович                                                                                                                                            |            |
| <b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ПРИВАТНИМИ ТА ПУБЛІЧНИМИ ІНТЕРЕСАМИ<br/>У ПРАВОВОМУ РЕЖИМІ ЗЕМЕЛЬ В УКРАЇНІ</b>                                                             | <b>317</b> |
| Борозенна Анастасія Михайлівна                                                                                                                                          |            |
| <b>РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br/>ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)</b>                                                     | <b>320</b> |
| Дибчук Людмила Василівна<br>Рябець Віктор Миколайович                                                                                                                   |            |
| <b>ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БЕЗПЕКОЮ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО<br/>ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>                                                    | <b>323</b> |
| Дуліна Оксана Василівна                                                                                                                                                 |            |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЯ МАСОВИХ КУЛЬТУРНИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:<br/>УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ</b>                                                                         | <b>326</b> |
| Казаков Геннадій Ігорович                                                                                                                                               |            |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ<br/>ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>                       | <b>329</b> |
| Кацімон Іван Миколайович<br>Маліновська Ольга Ярославівна                                                                   |            |
| <b>ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:<br/>НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ</b>                    | <b>332</b> |
| Косаревич Назар Богданович                                                                                                  |            |
| <b>СТРАТЕГІЧНИЙ КУРС УКРАЇНИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ<br/>ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ</b>                    | <b>336</b> |
| Куспляк Галина Іванівна<br>Куспляк Ігор Сергійович                                                                          |            |
| <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОВИРОБНИЦТВОМ<br/>КРІЗЬ ПРИЗМУ ESG-СТАНДАРТІВ</b>                                    | <b>339</b> |
| Лактіонова Вікторія Вікторівна<br>Верховод Ірина Сергіївна                                                                  |            |
| <b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЗМІЦНЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ УКРАЇНИ</b>          | <b>343</b> |
| Миколайчук Микола Миколайович<br>Богданов Ілля Єгорович                                                                     |            |
| <b>ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ СОЦІАЛЬНОЇ<br/>ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАДИ</b>                                  | <b>345</b> |
| Миколайчук Микола Миколайович<br>Булгару Артем Іванович                                                                     |            |
| <b>ESG-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ<br/>У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</b>                              | <b>348</b> |
| Ортіна Ганна Вікторівна                                                                                                     |            |
| <b>АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ<br/>ДЕРЖАВИ ЯК КЛЮЧОВА ЗАСАДА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b> | <b>351</b> |
| Осадчий Олександр Леонідович                                                                                                |            |
| <b>ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ<br/>БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ</b>   | <b>352</b> |
| Осадчий Олександр Олександрович                                                                                             |            |
| <b>СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ<br/>НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</b>    | <b>354</b> |
| Панченко Ганна Олександрівна                                                                                                |            |
| <b>СТАЛІЙ РОЗВИТОК У СИСТЕМІ БЕЗПЕКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІСЛЯВОЄННОГО<br/>ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>                               | <b>357</b> |
| Піроженко Наталія Вікторівна<br>Коваль Тіна Вікторівна                                                                      |            |
| <b>СТАН І ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ<br/>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                          | <b>359</b> |
| Попов Микола Петрович<br>Лебідь Олександр Миколайович                                                                       |            |
| <b>БАГАТОРІВНЕВІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ ТА МОДЕЛЬ ІДЕАЛЬНОЇ<br/>ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>   | <b>364</b> |
| Приходченко Людмила Леонідівна                                                                                              |            |
| <b>РОЛЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СПІЛЬНОТ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ЄС<br/>ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД</b>               | <b>367</b> |
| Сиромолот Едуард Анатолійович                                                                                               |            |

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                               |            |
| <b>ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ: ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ СТІЙКОСТІ В ПЕРІОД ВІДБУДОВИ</b> | <b>371</b> |
| Васьків Станіслав Володимирович                                                                                         |            |
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>                | <b>373</b> |
| Жмуд Катерина Олександрівна                                                                                             |            |
| <b>ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                               | <b>376</b> |
| Карпенко Вікторія Олегівна                                                                                              |            |
| <b>ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                               | <b>379</b> |
| Карпінєць Анатолій Олександрович                                                                                        |            |
| <b>АКСІО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ ЗГІДНО ДОКУМЕНТІВ РАДИ ЄВРОПИ</b>         | <b>381</b> |
| Карташов Артем Геннадійович                                                                                             |            |
| Фальковський Андрій Олександрович                                                                                       |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ</b>            | <b>383</b> |
| Князева Олександра Олексіївна                                                                                           |            |
| Решота Олена Анатоліївна                                                                                                |            |
| <b>ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ</b>                                         | <b>386</b> |
| Колодуб Валерій Валерійович                                                                                             |            |
| <b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ</b>                   | <b>389</b> |
| Лапко Едуард Миколайович                                                                                                |            |
| <b>ПОБУДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ESG-РИЗИКАМИ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ</b>                               | <b>392</b> |
| Лиховідова Ірина Едуардівна                                                                                             |            |
| <b>ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ОБМЕЖЕННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ</b>                                      | <b>395</b> |
| Макаренко Марина Сергіївна                                                                                              |            |
| <b>ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ</b>                                                                 | <b>397</b> |
| Морозовський Андрій Миколайович                                                                                         |            |
| <b>УЧАСТЬ ГРОМАДИ ТА ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ У ПРОЄКТАХ СПОРТІНФРАСТРУКТУРИ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАВОВІ РАМКИ</b>     | <b>400</b> |
| Никоньонко Андрій Вячеславович                                                                                          |            |
| <b>УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ: РОЛІ, КОМПЕТЕНЦІЇ, ЛІДЕРСТВО СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ</b>       | <b>403</b> |
| Новосад Роман Володимирович                                                                                             |            |
| <b>МІЖНАРОДНО-ПРАВОВА БАЗА ТА СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ВИПРАВНИМИ УСТАНОВАМИ ПІД ЧАС ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ</b>                | <b>406</b> |
| Поступна Олена Вікторівна                                                                                               |            |
| Соломка Микола Андрійович                                                                                               |            |

|                                                                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА<br/>В УКРАЇНІ</b>                                                                                                       | <b>409</b> |
| Поступна Олена Вікторівна<br>Шоль Євгеній Олексійович                                                                                                                                  |            |
| <b>СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ:<br/>ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА СТІЙКІСТЬ</b>                                                                       | <b>412</b> |
| Ровинська Катерина Ігорівна                                                                                                                                                            |            |
| <b>ОРГАНИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТІЙКОСТІ ГРОМАД:<br/>УРОКИ ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ</b>                                                                                      | <b>415</b> |
| Савицький Андрій Якович                                                                                                                                                                |            |
| <b>«РАДА КОАЛІЦІЇ» ЯК НОВИЙ МЕХАНІЗМ ПОЛІТИЧНОЇ КООРДИНАЦІЇ В УКРАЇНІ</b>                                                                                                              | <b>418</b> |
| Сівак Володимир Михайлович                                                                                                                                                             |            |
| <b>МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУДІ ЄС</b>                                                                                                                            | <b>420</b> |
| Сліпенюк Василь Володимирович                                                                                                                                                          |            |
| <b>МОДЕЛІ ПОВОЄННОЇ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ</b>                                                                                                                     | <b>423</b> |
| Стадник Павло Олександрович                                                                                                                                                            |            |
| <b>ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ<br/>В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОБІЗНАНОСТІ</b>                                                                            | <b>426</b> |
| Фролова Євгенія Ігорівна<br>Фролова Маргарита Едуардівна<br>Момоток Олена Миколаївна                                                                                                   |            |
| <b>ВОЄННЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ПАРТИСИПАТИВНОЇ УЧАСТІ<br/>В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                                                                   | <b>428</b> |
| Харламов Ілля Юрійович                                                                                                                                                                 |            |
| <b>РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА<br/>УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Й ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>                                            | <b>431</b> |
| Царьова Ірина Валеріївна                                                                                                                                                               |            |
| <b>ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРУДОВІ ПРАВА ТА МОБІЛЬНІСТЬ<br/>УКРАЇНСЬКИХ МОРЯКІВ</b>                                                                                                    | <b>434</b> |
| Чернієнко Олександр Володимирович                                                                                                                                                      |            |
| <b>ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>                                                                                                                                      | <b>437</b> |
| Чистяков Павло Олександрович                                                                                                                                                           |            |
| <b>ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 6</b>                                                                                                                                                         |            |
| <b>НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ<br/>ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                                                                                     |            |
| <b>FUNCTIONING OF PUBLIC INSTITUTIONS AND INSTITUTIONAL ARCHITECTURE<br/>OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS<br/>OF THE INFORMATION SOCIETY OF MARTIAL STATE</b> | <b>441</b> |
| Gruzd Maryna                                                                                                                                                                           |            |
| <b>МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ<br/>ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                                                                    | <b>444</b> |
| Алексійчук Євгенія Сергіївна<br>Симоненко Леся Іванівна                                                                                                                                |            |
| <b>ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</b>                                                                                                                         | <b>447</b> |
| Асєєва Аліна Василівна                                                                                                                                                                 |            |

|                                                                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ<br/>ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                                                  | <b>450</b> |
| Болдирєва Людмила Миколаївна                                                                                                                                      |            |
| <b>РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ТА ВДОСКОНАЛЕННІ АТРИБУТІВ<br/>КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>                                                                        | <b>454</b> |
| Бутенко Тетяна Василівна                                                                                                                                          |            |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ ВИКЛИКІВ МЕНЕДЖМЕНТУ<br/>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ</b>                                                         | <b>457</b> |
| Бугазіянуc Сергій Миколайович                                                                                                                                     |            |
| <b>ВПРОВАДЖЕННЯ КРАУДСОРСИНГА В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b>                                                                                               | <b>460</b> |
| Васютинська Людмила Анатоліївна                                                                                                                                   |            |
| <b>СУТНІСТЬ ТА ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                                                        | <b>463</b> |
| Возненко Анастасія Олександрівна                                                                                                                                  |            |
| Титаренко Любов Миколаївна                                                                                                                                        |            |
| <b>ЕЛЕКТРОННА ПАРТИСИПАЦІЯ: ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН<br/>ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>                                          | <b>466</b> |
| Гамалюк Богдан Михайлович                                                                                                                                         |            |
| Лис Андрій Богданович                                                                                                                                             |            |
| <b>АДАПТАЦІЯ ГОРИЗОНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ<br/>УКРАЇНИ: ВІД ДОВГОСТРОКОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО КОРОТКОЦИКЛОВИХ<br/>МОДЕЛЕЙ ВІДНОВЛЕННЯ</b> | <b>469</b> |
| Журавель Олена Володимирівна                                                                                                                                      |            |
| Осипенко Ілона Сергіївна                                                                                                                                          |            |
| <b>НАВЧАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО<br/>САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:<br/>ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ</b>                 | <b>472</b> |
| Загурська Марія Олександрівна                                                                                                                                     |            |
| <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ<br/>В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ</b>                                                                            | <b>475</b> |
| Загурський Олександр Богданович                                                                                                                                   |            |
| <b>АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ<br/>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>                                                                    | <b>477</b> |
| Зубар Іван Валерійович                                                                                                                                            |            |
| Сінельник Анастасія Сергіївна                                                                                                                                     |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ<br/>ОСВІТНІХ ПОСЛУГ</b>                                                                        | <b>479</b> |
| Каневська Ірина Миколаївна                                                                                                                                        |            |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЮ СИСТЕМОЮ РЕГІОНУ</b>                                                                                             | <b>482</b> |
| Красностанова Наталія Едуардівна                                                                                                                                  |            |
| Камінський Дмитро Мирославович                                                                                                                                    |            |
| <b>ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД</b>                                                                                       | <b>486</b> |
| Князева Олександра Олексіївна                                                                                                                                     |            |
| Маліновська Ольга Ярославівна                                                                                                                                     |            |
| <b>ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ</b>                                                                                                    | <b>489</b> |
| Комаровський Іван Вікторович                                                                                                                                      |            |
| <b>ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРАНТОВОГО ПРОЄКТУ</b>                                                                                        | <b>491</b> |
| Комаровський Іван Вікторович                                                                                                                                      |            |



|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ<br/>В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ</b>                                                      | <b>494</b> |
| Левченко Ірина Василівна                                                                                                                          |            |
| <b>ШРІНКФЛЯЦІЯ ТА ДАУНСАЙЗИНГ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ<br/>ДЛЯ СПОЖИВАЧА ТА ВИРОБНИКА</b>                                                                 | <b>497</b> |
| Левченко Сергій Павлович<br>Вдовиченко Катерина Олексіївна                                                                                        |            |
| <b>ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ:<br/>УРОКИ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>                | <b>500</b> |
| Міхляєв Максим Олексійович                                                                                                                        |            |
| <b>СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ</b>                                        | <b>503</b> |
| Красностановна Наталія Едуардівна<br>Смолкін Мирослав Олегович                                                                                    |            |
| <b>АДАПТИВНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ<br/>ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                               | <b>506</b> |
| Ус Ельвіна Юріївна<br>Щербатюк Дар'я Олександрівна<br>Верховод Ірина Сергіївна                                                                    |            |
| <b>ВІЙСЬКОВІ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЦИВІЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ</b>                                                                                  | <b>510</b> |
| Харитонович Аліна Володимирівна<br>Намазова Юлія Ісмаїлівна                                                                                       |            |
| <b>ОБҐРУНТУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ДІЄВИМ ПУБЛІЧНИМ УПРАВЛІННЯМ<br/>ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ВЛАДИ<br/>В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> | <b>513</b> |
| Шумська Ганна Миколаївна                                                                                                                          |            |
| <b>ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 7</b>                                                                                                                    |            |
| <b>MODERN INNOVATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW<br/>AND THE POST-WAR PERIOD</b>                                                  |            |
| <b>EUROPEAN PRACTICE OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE SPHERE<br/>OF STATE SECURITY AND DIRECTIONS FOR ITS ADAPTATION IN UKRAINE</b>  | <b>516</b> |
| Mykola Izha<br>Lidiia Karpenko                                                                                                                    |            |
| <b>GLOBAL CHALLENGES OF MODERN TIMES FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL<br/>INVESTMENT POLICY: EUROPEAN SUPPORT</b>                                  | <b>521</b> |
| Lidiia Karpenko<br>Mykola Izha                                                                                                                    |            |
| <b>ECONOMIC DEVELOPMENT AND WATER STRESS:<br/>TESTING THE ENVIRONMENTAL KUZNETS CURVE HYPOTHESIS</b>                                              | <b>526</b> |
| Michael Augustín<br>Norbert Nagy                                                                                                                  |            |
| <b>TOOLS FOR BUILDING AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIGITAL<br/>TRANSFORMATION INDEX OF BUSINESS STRUCTURES</b>                    | <b>536</b> |
| Anatolii Akhlamov<br>Vladimir Kotomin                                                                                                             |            |

|                                                                                                                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>SME DIGITALIZATION IN MOLDOVA AND BEYOND: TECHNOLOGICAL ADVANCES,<br/>INSTITUTIONAL CHALLENGES, AND INTEGRATION OPPORTUNITIES<br/>IN THE EUROPEAN CONTEXT</b> | <b>539</b> |
| Elena BĂDĂRĂU<br>Vitalie CAZACU                                                                                                                                  |            |
| <b>FEATURES OF THE FORMATION OF REGIONAL MECHANISMS<br/>FOR THE IMPLEMENTATION OF SMART SPECIALIZATION</b>                                                       | <b>545</b> |
| Oleg Burdeinyi                                                                                                                                                   |            |
| <b>PRESIDENTIAL ELECTIONS IN THE REPUBLIC OF POLAND<br/>IN 2020 AND 2025 IN A COMPARATIVE PERSPECTIVE</b>                                                        | <b>548</b> |
| Olha Brynko                                                                                                                                                      |            |
| <b>INTERNATIONAL HUMANITARIAN LAW AND CIVIL PROTECTION IN ARMED CONFLICTS.<br/>THE CASE OF UKRAINE</b>                                                           | <b>553</b> |
| Chimericiu Nicolae                                                                                                                                               |            |
| <b>AUSTRALIA'S REGIONAL ECONOMIC INTEGRATION</b>                                                                                                                 | <b>558</b> |
| Martin Grešš<br>Iryna Taliian                                                                                                                                    |            |
| <b>EU COHESION POLICY AND ITS IMPORTANCE FOR SLOVAKIA:<br/>DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND PERSPECTIVES</b>                                                      | <b>568</b> |
| Tatiana Ďurišová                                                                                                                                                 |            |
| <b>THE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION'S DEFENCE POLICY</b>                                                                                                    | <b>571</b> |
| Duris Marian                                                                                                                                                     |            |
| <b>INDICATORS AND STRATEGIC IMPERATIVES OF INTERNATIONAL INVESTMENT POLICY:<br/>TERRITORIAL DEVELOPMENT MODELING</b>                                             | <b>574</b> |
| Lidiia Karpenko<br>Rudolf Kucharčík<br>Michael Augustín                                                                                                          |            |
| <b>FINANCIAL AND ECONOMIC ASSET ALLOCATION POLICY:<br/>EUROPEAN EXPERIENCE IN TERRITORIAL DEVELOPMENT</b>                                                        | <b>578</b> |
| Ludmila Lipkova<br>Lidiia Karpenko                                                                                                                               |            |
| <b>THE ARCHITECTURE OF THE DEVELOPMENT OF IMPACT IN THE TOURISM SPHERE<br/>OF THE ODESSA REGION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION<br/>AND EUROPEAN INTEGRATION</b> | <b>583</b> |
| Kazavchynskyy Dmytro<br>Pavlíková Žaneta                                                                                                                         |            |
| <b>CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT<br/>OF THE PHARMACEUTICAL MARKET IN UKRAINE</b>                                                                             | <b>587</b> |
| Korchova Tetiana Petrivna                                                                                                                                        |            |
| <b>REVIEW OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING THE STRATEGIC POTENTIAL<br/>OF THE HEALTHCARE SYSTEM</b>                                                       | <b>590</b> |
| Korchovyi Dmytro Vadymovych                                                                                                                                      |            |
| <b>CURRENT ISSUES OF DIGITALIZATION PROCESSES IN THE SPHERE<br/>OF PUBLIC ADMINISTRATION</b>                                                                     | <b>593</b> |
| Kurleiev Yurii Vasilyovych<br>Lidiia Karpenko                                                                                                                    |            |
| <b>THE EXPANDING DEFINITION OF NATIONAL SECURITY AND ITS IMPACT ON FDI LAW</b>                                                                                   | <b>596</b> |
| Rostyslav Karakash                                                                                                                                               |            |

|                                                                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KAZAKH-HUNGARIAN RELATIONS AT THE PRESENT STAGE<br/>AND THEIR HISTORICAL CONTEXT</b>                                                                                     | <b>600</b> |
| Ivan Perepelkin                                                                                                                                                             |            |
| <b>ADMINISTRATIVE AND LEGAL PROCEDURES FOR THE FORMATION OF THE STATE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES:<br/>INTERNATIONAL PRACTICE</b> | <b>603</b> |
| Sergiy Stefanov<br>Lidiia Karpenko                                                                                                                                          |            |
| <b>LEGAL FRAMEWORKS FOR THE PROTECTION OF INDIGENOUS PEOPLES' RIGHTS:<br/>CANADA AND NORWAY</b>                                                                             | <b>607</b> |
| Dorota Harakaľová                                                                                                                                                           |            |
| <b>ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT:<br/>SLOVAK LESSONS FOR RESILIENT PUBLIC GOVERNANCE IN TIMES OF RECOVERY</b>                                 | <b>618</b> |
| Andrej Hutta                                                                                                                                                                |            |
| <b>THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN AND REGIONAL SECURITY CHANGES<br/>IN CENTRAL ASIA</b>                                                                                 | <b>621</b> |
| Lubomír Āech                                                                                                                                                                |            |
| <b>TOOLS FOR BUILDING AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIGITAL<br/>TRANSFORMATION INDEX OF BUSINESS STRUCTURES</b>                                              | <b>631</b> |
| Cherneha Serhii Evhenovich<br>Kurleiev Yurii Vasilyovych<br>Andrianna Baleha                                                                                                |            |
| <b>KAZAKHSTAN BETWEEN EAST AND WEST:<br/>MULTI-VECTOR STRATEGY IN GLOBAL POLITICS</b>                                                                                       | <b>634</b> |
| Aliaksandra Shcherbakova                                                                                                                                                    |            |
| <b>CHALLENGES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ANTI-CORRUPTION POLICY<br/>IN THE COORDINATES OF ECONOMIC DEVELOPMENT</b>                                                    | <b>639</b> |
| Dmitry Verbitsky                                                                                                                                                            |            |
| <b>THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION<br/>OF BUSINESSES</b>                                                                                          | <b>643</b> |
| Zinchenko Dmytro Oleksandrovich<br>Kurleiev Yurii Vasilyovych                                                                                                               |            |
| <b>MODERN RESEARCHES OF THE PROBLEMS OF IMPLEMENTING MECHANISMS PUBLIC<br/>MANAGEMENT FOR THE HEALTH CARE SYSTEM IN EUROPEAN COUNTRIES</b>                                  | <b>646</b> |
| Lidiia Karpenko<br>Tetyana Zubro<br>Andrianna Baleha                                                                                                                        |            |
| <b>KAZAKH-HUNGARIAN RELATIONS AT THE PRESENT STAGE<br/>AND THEIR HISTORICAL CONTEXT</b>                                                                                     | <b>650</b> |
| Ivan Perepelkin                                                                                                                                                             |            |
| <b>АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ<br/>В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</b>                                                                                | <b>653</b> |
| Бевза Олександр Олександрович<br>Герасименко Олена Вікторівна                                                                                                               |            |
| <b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА<br/>У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ</b>                                                                                 | <b>657</b> |
| Бондаренко Іван Ігорович                                                                                                                                                    |            |

|                                                                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ</b><br>Гавриленко Альона Василівна<br>Рузакова Ольга Володимирівна                                                                                           | <b>659</b> |
| <b>МІСЦЕ І РОЛЬ УКРАЇНИ У КАРПАТСЬКІЙ СТРАТЕГІЇ ЄС (EUSCARP)</b><br>Делятинчук Андрій Іванович                                                                                                                      | <b>662</b> |
| <b>УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b><br>Дуліна Оксана Василівна<br>Сабатин Аліна Олегівна                                                                  | <b>664</b> |
| <b>ПОДАТКОВІ ТА ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ГРАЛЬНОГО БІЗНЕСУ:<br/>ВІД КОНЦЕПЦІЇ RTR ДО МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ</b><br>Єфремов Андрій Олександрович                                                                  | <b>667</b> |
| <b>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ<br/>ЧЕРЕЗ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ</b><br>Каневський Сергій Миколайович                                                                                  | <b>670</b> |
| <b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА</b><br>Карпінєць Анатолій Олександрович                                                                                                              | <b>673</b> |
| <b>ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ ТА НАТО<br/>В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ</b><br>Лаврієнко Мар'яна Миколаївна<br>Кірик Алла Юріївна                                                                            | <b>676</b> |
| <b>ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНКУРЕНТНОГО<br/>СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ</b><br>Мужайло Василь Дмитрович<br>Мужайло Станіслав Васильович<br>Щербак Анатолій Васильович | <b>678</b> |
| <b>БЕЗПЕКА І КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ В ІТ-ПРОЕКТАХ</b><br>Сінельник Анастасія Сергіївна<br>Рузакова Ольга Володимирівна                                                                                                    | <b>681</b> |

*Наукове видання*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ  
РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Providing sustainability of public authority and administration systems in the conditions  
of special governance modes and recovery of Ukraine**

*Матеріали  
Міжнародної науково-практичної конференції*

*17 жовтня 2025 року*