



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



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



**UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA  
FACULTY OF INTERNATIONAL RELATIONS, SLOVAKIA**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Providing sustainability of public authority and administration systems  
in the conditions of martial law and recovery of Ukraine**

*Матеріали  
Всеукраїнської науково-практичної конференції  
за міжнародною участю*

*18 травня 2023 року*

Одеса  
2023

### Оргкомітет конференції

|                    |                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Іжа М.М.           | голова, директор ІПСУ, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій               |
| Попов М.П.         | заступник голови, заступник директора ІПСУ, професор кафедри публічного управління та регіоналістики |
| Ємельянова О.М.    | секретар, провідний фахівець ЦПКК                                                                    |
| Члени оргкомітету  |                                                                                                      |
| Карпенко Л.М.      | професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій                                      |
| Колісніченко Н.М.  | завідувачка кафедри соціально-гуманітарних наук                                                      |
| Красностанова Н.Е. | завідувачка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій                                        |
| Марущак В.П.       | завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції                                  |
| Пахомова Т.І.      | завідувачка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій                                   |
| Приходченко Л.Л.   | в.о. завідувачки кафедри публічного управління та регіоналістики                                     |
| Холод М.В.         | аспірантка 2 курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»                           |
| Заєць У.В.         | студентка 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»                                           |
| Колючий О.В.       | студент 1 курсу магістратури, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»                 |
| Andrianna Baleha   | Ing., PhD., University of Economics in Bratislava (SK)                                               |
| Peter Jančovič     | Ing., PhD., University of Economics in Bratislava (SK)                                               |
| Natália Zagoršková | Ing., PhD., University of Economics in Bratislava (SK)                                               |
| Marián Bušša       | Mgr., PhD. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)                                               |

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

|                 |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Іжа М.М.        | голова, директор ІПСУ, доктор політичних наук, професор, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій (Одеська політехніка)                                                                               |
| Попов М.П.      | заступник голови, професор кафедри публічного управління та регіоналістики, заступник директора ІПСУ, кандидат наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)                                                  |
| Воронов О.І.    | професор кафедри соціально-гуманітарних наук, доктор наук з державного управління, доцент (Одеська політехніка)                                                                                                              |
| Карпенко Л.М.   | професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор економічних наук, професор (Одеська політехніка)                                                                                                     |
| Ровинський Ю.О. | директор департаменту національної комісії з цінних паперів та фондового ринку у Південному регіоні, професор кафедри державознавства, права та європейської інтеграції, доктор юридичних наук, доцент (Одеська політехніка) |
| Саханенко С.Є.  | професор кафедри публічного управління та регіоналістики доктор наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)                                                                                                 |
| Яцкевич І.В.    | професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій, доктор економічних наук, професор (Одеська політехніка)                                                                                                         |

|                   |                                                                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brocková Katarína | Dr. habil. JUDr. Ing., PhD. LL.M. University of Economics in Bratislava (SK)                                |
| Janas Karol       | doc. PhDr. et PaeDr., Phd., DrSc. Alexander Dubček University in Trenčín (SK).                              |
| Kucharčík Rudolf  | Dean of the Faculty of International Relations, doc. PhDr., PhD. University of Economics in Bratislava (SK) |
| Lipková Ľudmila   | Dr. h. c. prof. Ing., CSc. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)                                      |
| Augustín Michael  | Mgr., PhD., MPA. University of Economics in Bratislava (SK)                                                 |
| Ondriaš Juraj     | Mgr., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)                                                       |
| Struhár Pavol     | Mgr., PhD. Alexander Dubček University in Trenčín (SK).                                                     |
| Škvrnda František | Mgr., PhD., University of Economics in Bratislava (SK)                                                      |
| Zubro Tetyana     | Mgr., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)                                                       |



### ***Шановні учасники та гості конференції!***

Прийміть найщиріші вітання з нагоди відкриття Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю: «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України»!

Прагнення України до побудови європейської моделі системи публічного управління, запровадженні світових стандартів та повноцінного партнерства на засадах незалежності та демократичності спонукає до наполегливого пошуку шляхів розвитку державності, удосконалення існуючих та запровадження нових механізмів, інструментів та засобів підвищення ефективності системи органів публічної влади. А в умовах воєнного стану перед Україною гостро постають питання збереження суверенітету та територіальної цілісності країни, збереження нації та людського капіталу. Ці виклики поєднуються з досягненням головної мети будь-якої демократичної держави – безпекою і добробутом власних громадян.

Розуміючи важливість теми конференції, ми намагалися залучити до обговорення якомога більше фахівців: це і молоді науковці, і досвідчені професори, керівники органів публічної влади і представники громадськості тощо.

Наш інститут завжди тримає руку на пульсі в сфері досліджень актуальних проблем публічного управління. І це не поодинокі напруження, а системна робота, яка орієнтована на:

- 1) організацію навчального процесу за програмами підготовки магістрів публічного управління та адміністрування і менеджменту, докторів філософії та підвищення професійної компетентності публічних службовців;
- 2) проведення наукових досліджень, в яких основна перевага надається дослідженням прикладного характеру щодо застосування сучасних інструментів та технологій в діяльності органів влади;
- 3) надання консультативно-дорадчої допомоги та експертних консультацій;
- 4) участь у міжнародних проектах, розвиток міждисциплінарного, міжрегіонального та міжнародного співробітництва.

У програмі конференції ми намагалися врахувати усі складові, пов'язані із забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України, про що буде йти мова у доповідях пленарного засідання, виступах присутніх тут фахівців на дискусійних майданчиках.

Сподіваюся, що всебічне обговорення актуальних наукових і практичних проблем розвитку українського суспільства та механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України з урахуванням особливостей повоєнного відновлення економіки, надасть змогу підготувати відповідні рекомендації для органів публічної влади. Тому закликаю всіх до активної участі у нашому заході і сподіваюся на плідну співпрацю.

Ми, ініціатори та організатори, сподіваємося, що всі учасники отримають неабияке задоволення від наукової та фахової дискусії, а віртуальний робочий простір конференції перетвориться на реальну платформу для подальшої системної роботи із повоєнної розбудови незалежної, демократичної і соціально-правової держави.

Бажаю всім цікавих наукових дискусій, конструктивних практичних пропозицій щодо забезпечення стійкості системи публічного управління, невичерпного натхнення для звершень на вітчизняній ниві наукового майбуття!

**Микола ІЖА,**

директор Інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
доктор політичних наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України

## УКРАЇНА ТА МОЛДОВА – РАЗОМ ПЕРЕМОЖЕМО

**Іон ДУЛЬСКИЙ**

**к.і.н., доцент**

**Державний університет Молдови**

Шановні колеги, друзі!

Від імені професорсько-викладацького персоналу та дослідницького складу із Академії публічного управління, вибачайте але язык не повертається сказати *колишньої*, вітаю учасників наукової конференції

Академія публічного управління Молдови та Одеський регіональний інститут державного управління протягом довгих років пов'язують не лише професійні наукові та освітні інтереси.

Нас пов'язують і ті події, які відбуваються в наших країнах у нашому суспільстві.

Нас пов'язують й ті зміни, що відбуваються у свідомості людей у процесі становлення громадянського суспільства.

Нас пов'язують загальні ціннісні орієнтири та загальна вага розвитку.

У цьому плані наукові конференції, що проходять, у наших закладах освіти та участь у них викладачів, вчених, аспірантів дозволяють нам краще відчувати проблеми наявні в суспільстві та в публічному управлінні, звірити позиції та знайти найкращі моделі для їх вирішення.

У нових умовах нашої діяльності також зберігаються можливості для співпраці, для реалізації спільних проектів, для обміну досвідом та академічної мобільності викладачів та студентів.

Університетські профільні кафедри здійснюють підготовку за магістерськими програмами в галузі міжнародних відносин, політичних та адміністративних наук мають високий потенціал і ресурси для реалізації спільних проектів.

Це стосується й Інституту громадського управління у складі Державного університету, реалізує програми підвищення кваліфікації державних службовців.

Впевнений, що продовження співпраці допоможе нам вийти на ще більш високий рівень відносин та покращення якості реалізованих наукових та освітніх програм.

Бажаю успіху учасникам конференції та якнайшвидшою перемоги і настання Миру на справедливих для України умовах. Разом ми сила, разом ми непереможні, Разом рухатимемося до Європи. Дякуємо Україні за нашу безпеку. Слава Україні!!!

### ВІДКРИТІСТЬ УРЯДУВАННЯ ЯК УМОВА ТА МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СИЛЬНОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КРАЇНИ

**Петроє Ольга Михайлівна**

д.н.держ.упр, професор,  
завідувачка відділу дослідницької діяльності  
університетів Інституту вищої освіти НАПН України,  
голова ГО «Аналітично-консалтинговий центр публічного  
врядування і права»

Соціальна довіра, довіра до органів публічної влади є ключовими характеристиками суспільних відносин, що значною мірою визначають ефективність державної політики, стан та перспективи соціального, економічного, політичного та культурного розвитку країни. Довіра сприяє примноженню соціального капіталу, залученню громадян в політичне життя, посилює соціальну згуртованість та інституційну легітимність. Відтак, тема довіри, і, особливо, проблема підвищення інституцій довіри до органів державної влади та органів місцевого врядування, є доволі актуальною як у науковому так і політичному дискурсах.

Пошук механізмів для підвищення довіри громадян до владних інституцій сприяв створенню у 2011 році міжнародного Партнерства «Відкритого Уряду» – Open Government Partnership (далі – OGP), що об'єднує сьогодні 75 країн, серед яких Україна. Ключовими сферами політики OGP, спрямованої на залучення громадськості, творення простору довіри є: боротьба з корупцією та чесність (вибори та політичне фінансування, відкритий договір); громадянський простір (захист журналістів та активістів, свобода зібрань, свобода асоціацій); цифрове управління; фіскальна відкритість; інклюзія (гендерна рівність, люди з інвалідністю, молодь); справедливість; природні ресурси; відкриті парламенти; надання державних послуг (освіта; охорона здоров'я); право на інформацію; політики у сфері правосуддя (доступ до правосуддя, відкрите правосуддя; підзвітність) та ін. [4].

Відповідно до регламенту участі в OGP, Україна кожні два роки подає план дій, розроблений спільно з громадянським суспільством, у якому викладаються конкретні зобов'язання щодо підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості в урядуванні. Попри складнощі воєнного часу, Україна приєдналася до цього річного Тижня OGP, ініційованого для розробки та реалізації нової п'ятирічної стратегії (OGP Strategy 2023–2028), покликаної зміцнити та розширити можливості спільноти, зробивши відкритий уряд нормою для всіх рівнів і гілок влади [3].

Для зростання довіри, процес формування та реалізації відкритої політики має здійснюватися на обґрунтованих рішеннях, які орієнтовані на суспільні інтереси та здійснюються з дотриманням високих етичних стандартів, використовують надійну та релевантну інформацію.

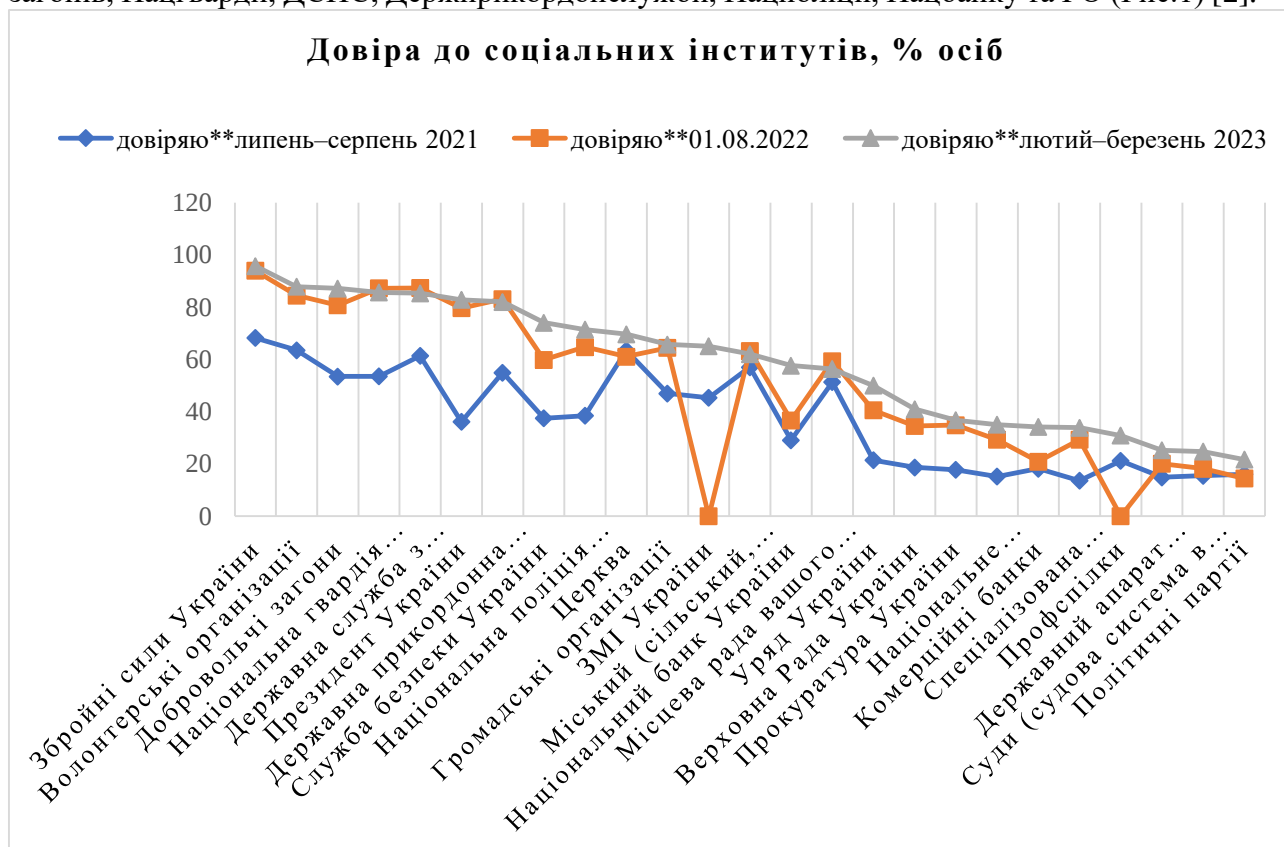
Джерельною базою про ситуацію щодо довіри/недовіри до інституцій слугують багаторічні моніторингові світові, європейські та національні дослідження, які дозволяють оцінити не лише поточну ситуацію, але й структуру, рівні, тенденції, динаміку довіри/недовіри, враховувати їх специфіку при формуванні та реалізації політик.

Зокрема, результати моніторингу World Values Survey за 1998 – 2022 рр. засвідчують стабільно низький рівень соціальної довіри в українському суспільстві (лише ~ 29,9% опитаних вважали, що «більшості людей можна довіряти») та довіри до державних інституцій (28% опитаних, 2020 р.) [5].

Карта інституційної довіри в українському суспільстві кардинально змінилася з часу повномасштабної військової агресії з боку рф. Так, дані Gradus Research Company за період

між моніторингами, здійсненими у жовтні 2021 р. та червні 2022 р., демонструють зростання соціальної довіри в українському суспільстві до людей взагалі на 9%, до знайомих – на 6%, до сусідів – на 13% та до мешканців населеного пункту – на 14% [1].

Як відображено на рис.1, значні зміни відбулися також в структурі і рівнях інституційної довіри, і насамперед – до ЗСУ, волонтерських організацій, добровольчих загонів, Нацгвардії, ДСНС, Держприкордонслужби, Нацполіції, Нацбанку та ГО (Рис.1) [2].



**Рис. 1. Зміна структури та рівня довіри до соціальних інститутів внаслідок війни, %осіб**

**Джерело:** складено на основі [2].

За оцінками українських соціологів Є.Головахи та А.Горбачика, дослідників інституційної і соціальної довіри, з початку повномасштабної війни українці, які в багатьох опитуваннях часто виявляли високу критичність до владної політики та недовіру до владних інституцій, суттєво змінили своє ставлення до держави, вже практично сприймаючи її як цінність» [1].

Звертає на себе увагу й той факт, що зміни майже не торкнулося ставлення українців до судів, політичних партій, апарату чиновників, міських (сільських, селищних) рад та їх голів (Рис.1).

У контексті завдань, що стоять перед різними інституціями, дієвим механізмом зберігати/відновлювати інституційну довіру громадян, підвищувати спроможність владних інституцій різних рівнів, секторів до ефективного функціонування в умовах війни, повоєнного відновлення та набуття Україною членства в ЄС, є використання підходів та принципів, що ґрунтуються на ключових стовпах відкритого урядування щодо впливу на інституційну довіру (Табл. 1) [6].

Таким чином, враховуючи, з одного боку, існуючі на сьогодні здебільшого високі рівні інституційної довіри, а з іншого боку, гнучкість українців у ставленні до влади та високу чутливість і мінливість їх позицій в оцінках дій владних інституцій, для утримання «завойованих» рівнів, формування чи відновлення інституційної довіри під час та після війни, необхідно максимально враховувати культурні, соціально-економічні та політичні

фактори, удосконалювати здатність владних інституцій у співпраці з громадськістю ефективно та оперативно реагувати на динамічні зовнішні та внутрішні виклики, забезпечувати видимі результати та успіх у досягненні встановлених цілей.

**Таблиця 1**

**Основні стовпи відкритого урядування та впливу на інституційну довіру**

| <b>Шість стовпів відкритого урядування</b>                           | <b>Вплив на інституційну довіру</b>                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Озброєння громадян значущою інформацією                              | прозорість є першим важливим кроком у відновленні довіри – прозора інформація має бути справді корисною для громадян і придатною для використання                                                                                 |
| Розширення прав громадян у формуванні політики                       | включення громадян до центрів розробки політики, надання їм можливості формувати законодавство та політику в сферах, які їх найбільше хвилюють                                                                                    |
| Звернення до уразливих (маргіналізованих) громадян                   | залучення представників найбільш уразливих верств населення до суспільного діалогу та визначення політичних пріоритетів, профілактика та подолання їх соціальної та економічної ізоляції                                          |
| Розширення можливостей громадян відстежувати та контролювати фінанси | надання громадянам можливості контролювати бюджетні (державні та місцеві) витрати, повідомлення про нецільове використання державних коштів допомагає зміцнити довіру до державних установ, забезпечити розумне витрачання коштів |
| Реагування на потреби громадян                                       | громадяни повинні мати зворотній зв'язок, знати і відчувати, що уряд чуйний до їх голосу; відсутність уваги до потреб та інтересів громадян посилює їх скептицизм і недовіру до уряду                                             |
| Залучення громадян до боротьби проти корупції та захоплення еліт     | захоплення еліт, вплив крупного бізнесу і груп інтересів на державну і місцеву владу, на виборчі процеси, корупція підживлюють недовіру та апатію громадян, зміцнюючи переконання про те, що влада не працює на інтереси людей    |

**Джерело:** складено автором на основі [6]

У цілому ж, щоб забезпечити інституційну довіру необхідно об'єднувати реформаторів з уряду, громадянського суспільства, приватного сектору та інших груп, створити коаліції, розширити можливості звичайних громадян у здійсненні та нагляді за врядуванням, розірвати коло недовіри та забезпечити, щоб влада справді служила інтересам громадян.

**Список літератури**

1. Горбачик А. Війна як фактор зміни структури та рівня довіри. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. С.347-357. URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna.2022dlya-tipografiivse.pdf>
2. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.). Разумков центр. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r>

3. Creating OGP's Future Together Strategic Planning 2023-2028. Phase 3. Report. Open Government Partnership, 2023. URL: <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2023/05/Creating-OGPs-Future-Together-Phase-3-Report.pdf>
4. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/about/>
5. Ortiz-Ospina E., Roser M. Trust. Our World in Data. 2016. URL: <https://ourworldindata.org/trust>
6. Pradhan S. An Open Government Approach to Rebuilding Citizen Trust. Open government partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/trust/an-open-government-approach-to-rebuilding-citizen-trust/>

## **УКРАЇНСЬКІ БІЖЕНЦІ ВІД ВІЙНИ ЗА КОРДОНОМ: ШТРИХИ ДО ПОРТРЕТУ, ПЛАНИ ПОВЕРНЕННЯ В УКРАЇНУ, ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ І ІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛЬЩІ)**

**Кривачук Людмила Федорівна**

Dr hab. Prof. UP, доктор наук з державного управління,  
професор кафедри політики і соціальних досліджень  
Педагогічний університет Комісії Національної Освіти в  
Кракові (Польща)

Liudmyla Kryvachuk, Doctor of Science in Public  
Administration, Associate Professor,  
Professor of the Department of Policy and Social Research of  
the Pedagogical University of Cracow (Poland)  
<https://orcid.org/0000-0002-3083-4781>

З початку війни в Україні з 24 лютого 2022 року понад 8 млн. жителів України були змушені покинути свої домівки та відправитися на пошуки безпечного місця проживання для себе і своїх дітей. За останніми даними станом на 23.04.2023 року чисельність українських біженців в Європі становить 8 179 779 осіб, з них зареєстровані для тимчасового захисту або аналогічних національних схем захисту в Європі 5 047 700 осіб. [4]. До Польщі з початку війни прибуло понад 3 млн. осіб. Такий наплив іноземців до Польщі є безпрецедентним. Більше того, Польща в останні роки не була країною імміграції, навпаки, через масову мобільність до країн Західної Європи після 2004 року сальдо міграції було явно негативним, а пізніше у 2015 році Польща опинилася на одному з останніх місць серед країн ЄС за часткою іммігрантів у загальній чисельності населення [2]. З огляду на те, що кількість українських біженців, що прибувають до Польщі у зв'язку з військовими діями на території України, збройним нападом російського агресора є значною, важливо було детальніше дослідити проблеми українських громадян, які приїхали до Польщі. Відповідно в рамках функціонування Internacjonalne Laboratorium Badań Wojny w Ukrainie було проведено дослідження проблем українських біженців в Польщі „Uchodźcy wojenni z Ukrainy – życie w Polsce i plany na przyszłość”. Метою дослідження було з'ясування планів українських біженців на майбутнє, визначення їх соціально-психологічного стану та проблем адаптації і інтеграції в польському суспільстві [1].

*Біженці з України в Польщі – штрихи до портрету.* Як показують результати дослідження, більшість респондентів – жінки (97%), середній вік – 36 років. У розрізі вікових груп це виглядає так: до 24 років (10%), 25-34 роки (32%), 35-44 роки (40%), 45-54 роки (15%), 55-64 років (4 %), 65+ (1 %). Більшість респондентів мають вищу освіту (76%). У тому числі магістратура і вища (64%), бакалавр (2%). Близько ¾ респондентів оцінили рівень свого матеріального становища в Україні до початку війни як «добрий», з них 25% мали «середній» рівень, а 52% – «добрий» та «дуже добрий». Більшість респондентів проживали в місті (91%). З огляду на регіони, з яких походять респонденти, найбільше

українських біженців прибуло в Польщу з центральної України (46%), західної (22%), південної (19%) та східної (13%). Майже половина респондентів (48%) ніколи раніше не була в Польщі. Інші вже були в Польщі до війни, зокрема 43% опитаних перебували в Польщі досить коротко, а 7% перебували в країні тривалий термін (рік і довше) (2%). Біженці зазвичай орендують квартири та будинки, сплачуючи за них (28%) або живуть у приміщеннях, які для них хтось оплачує (16%). Деякі живуть у польських сім'ях (17%) або у своїх родичів з України, які раніше приїхали до Польщі (12%). Деякі живуть у приміщеннях, наданих поляками (11%). У кімнатах в готелі, гуртожитку, гостьовому будинку які були безкоштовно надані проживає 8% респондентів, проживають в українській родині 3% [1].

*Плани на майбутнє біженців з України в Польщі.* На запитання про їхні плани на майбутнє респонденти найчастіше відповідали, що вони відразу повернуться в Україну, як тільки закінчиться війна (41%). Деякі з них мають намір залишитися в Польщі назавжди (17%), 11% мають намір залишитися в Польщі на деякий час, щоб заробити гроші перед поверненням додому. Певна частка опитаних зазначили, що хочуть негайно повернутися додому. Польське громадянство планують отримати 2%. 16% стверджують, що не знають, що робити в майбутньому. Відповідь «інше» дали 5%. Респонденти, які хочуть повернутися в Україну, зазначають, що там є їхній дім, сім'я, країна та вітчизна, що жити в Польщі дорого і треба враховувати те, що потрібно орендувати житло приблизно на рік, а роботи немає. Загалом вони хочуть повернутися додому і до всього того, що залишили в Україні [1]. Такі ж тенденції спостерігаємо, аналізуючи результати інших досліджень стосовно настроїв і планів українських біженців, які перебувають у різних країнах. Так, за даними дослідження «Міграція та суспільно-політичні настрої українців під час війни» на запитання «Чи українські біженці планують повернутися чи виїхали назавжди?» третина респондентів (32%), які були змушені через війну переміститися за кордон, декларують свій намір повернутися в Україну за першої можливості. 10% зовнішніх мігрантів схильні вважати, що поїхали назавжди. Переважна більшість з них є вихідцями з західних областей України у віці 25-34 роки. При цьому майже половина опитаних (47%) вагаються із відповіддю, оскільки ще не прийняли остаточного рішення [3].

*Причини вибору для переїзду Польщі та оцінка польської допомоги.* Польща є основною країною міграції, яку обирають українці, втікаючи від війни в Україні. На питання про причини такого рішення найчастіше відповідають, що тут у них були рідні та друзі (44%). Польща для них є країною близькою за культурою та мовою (42%), до Польщі можна було швидко потрапити з України (25%), водночас з Польщі близько до України (24%). Деякі обрали Польщу, бо чули про допомогу українцям в цій країні (20%). Для інших важливим аргументом було те, що Польща в НАТО і вони тут почувалися в безпеці (15%). Перетнути кордон було легко (13%), окремі керувалися тим, що між Україною та Польщею досить добре автомобільне та залізничне сполучення (9%). Мало хто раніше вже думав про переїзд до Польщі (6%), а на роботі в Польщі з числа опитаних раніше були лише 4%. Біженців попросили також оцінити своє перебування в Польщі, включаючи рівень отриманої допомоги за шкалою від 1 до 5. Найкраще були оцінені волонтери на кордоні (4,55), обслуговування в пунктах прийому на кордоні (4,33), допомога надана різними польськими службами, правоохоронними органами (пожежна безпека, поліція) (4,25), обслуговування в пунктах прийому на вокзалах (4,23). Перетин кордону з польської сторони (4,13), з української сторони кордону (3,65). Обслуговування за поточним місцем проживання (4,0), обслуговування в державних установах, структурах органів державної влади та місцевого самоврядування (3,91), в системі охорони здоров'я (3,65) [1].

*Проблеми під час переїзду та соціально-психологічний стан.* Військових біженців попросили також назвати найважливіші проблеми, які супроводжували їх під час втечі від війни в Україні. Найчастіше респонденти зазначали розставання з рідними, які залишилися в Україні (68%), страх обстрілів та бомбардувань (62%), страх і переживання за життя друзів та рідних, які залишилися в Україні (62%). Також були занепокоєння з приводу

незнання польської мови (43%), залишення всіх активів в Україні (41%), відсутності відповідних фінансових ресурсів для проживання в Польщі та задоволення своїх потреб (41%), відсутності багатьох речей та одягу, що залишилися в Україні (38 %), відсутності чітких планів, де жити після приїзду до Польщі (34 %), проблем щодо пошуку житла (19 %), труднощів, пов'язаних з контактуванням в різних установах та організаціях (7 %), поганих умов проживання (1%), поганого ставлення поляків (1%). У дослідженні також виміряно *симптоми воєнної психотравми за шкалою RHS 15*. Результати аналізу показали, що більшість біженців страждають від розладів, спричинених травматичним стресом (76%), психологічний дистрес спостерігається у (50%). Загальну картину стану психічного здоров'я українських біженців доповнюють наступні відповіді. На запитання про те, що вони роблять у зв'язку з поточною ситуацією, найчастіше зазначають, що роблять все, щоб справитися з проблемами (59%), втішають себе думками, займаються тим, що відволікає та покращує настрій (53%), думають, що могло бути набагато гірше, а зараз вони є в безпеці (48%), моляться про допомогу до Бога (32%), шукають поради та допомоги в інших людей (28%), приймають заспокійливі препарати (15%), безпорадні, не знають, що будуть робити (6%), вживають алкоголь, сигарети, інші стимулятори (3%) [1].

*Проблеми адаптації та інтеграції українських біженців в Польщі.* Працюють у Польщі 18% респондентів, почати працювати найближчим часом мають намір 71% респондентів. Варто додати, що майже третина біженців, перебуваючи в Польщі, працюють дистанційно в Україні і отримують зарплату (28%). 96% респондентів отримали або мають намір отримати номер PESEL (ідентифікаційний номер в Польщі). Серед біженців  $\frac{3}{4}$  мають дітей. З них 70% подали або планують подати заявку на виплату соціальної допомоги на дітей (program «500»+) (щомісячні виплати в розмірі 500 злотих на кожну дитину). Варто зазначити, що близько половини дітей біженців (45%) дистанційно відвідують українську школу, 46% учнів відвідують польські школи, 45% опитаних біженців мають намір записати дітей до польської школи. На запитання про знання польської мови респонденти найчастіше стверджують, що розуміють польську мову, але не розмовляють (34%), знають базові фрази та вміють спілкуватися в магазині на вулиці (32%). 18% зізналися, що не знають мови взагалі. Деякі біженці говорять вільно, але часто бракує слів (13%). Лише 3% кажуть, що добре знають польську мову і можуть вільно спілкуватися. Більшість опитаних біженців мають намір вивчати польську мову (81%). Ті, хто не має такого наміру, пояснюють це тим, що хочуть повернутися в Україну (47%), їм зараз не до цього (20%), не знайшли безкоштовних курсів (19%), вважають, що польська мова настільки схожа на українську, що їм не потрібно її вивчати (18%), навчання занадто дороге (10%), вони не мають здібностей до вивчення іноземних мов (6%), їм не подобається вивчати іноземні мови (1%). Серед тих респондентів, які зацікавлені у вивченні польської мови, більшість опитаних біженців самі вивчають польську мову (69%), навчаються на курсах, організованих громадськими організаціями, асоціаціями, фондами (20%), на курсах в університетах (12%), індивідуальні заняття з приватною особою (10%), у мовній школі (7%), у державній школі (2%). Більшість вивчають польську мову безкоштовно (92%) [1].

Підсумовуючи, варто зазначити, як показує міжнародний досвід, чим довше відсутні умови для повернення, тим менше людей повернеться на своє попереднє місце проживання, якщо такі умови настануть. Тому з великою ймовірністю можна припустити, що значна частина тих, хто перебуває в інших країнах, чи теж в інших регіонах України, можуть не повернутися у місця звідки вони виїхали і це суттєво вплине на систему розселення в Україні та розміщення продуктивних сил в українських регіонах. Беручи до уваги цілий пласт проблем і викликів у цій сфері, можна виокремити певні важливі напрями повернення українців після війни: 1) післявоєнна відбудова постраждалих регіонів, територій, інфраструктури; 2) створення нових робочих місць, допомога у пошуку роботи, перекваліфікація; 3) реалізація відповідних цільових житлових програм для українців, які перебувають за кордоном (насамперед стосовно тих, які втратили житло, чиє житло зруйноване); 4) співпраця з державами ЄС для повернення українців, розробка відповідних

спільних програм.

#### Список літератури

1. Długosz P., Kryvachuk L., Izdebska-Długosz D. Raport z badań „Uchodźcy wojenni z Ukrainy – życie w Polsce i plany na przyszłość”. Wyd. Academicon. Lublin, 2022. 48 s.
2. Duszczak M., Kaczmarczyk P. Wojna i migracja: napływ uchodźców wojennych z Ukrainy i możliwe scenariuszy na przyszłość. Centre of Migration Research Newsletter. 2022. No 4 (39).
3. Gradus Research Company: Міграція та суспільно-політичні настрої українців під час війни. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/>.
4. Ukraine Refugee Situations. Operational Data Portal. URL: <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

### INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PREVENTING AND COMBATING CORRUPTION IN THE COORDINATES OF UKRAINE ECONOMIC DEVELOPMENT: BAROMETER OF GLOBAL CORRUPTION

#### **Prof. Mykola Izha, DrSc**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Institute of Public Service and Administration  
<https://orcid.org/0000-0002-7263-6193>

#### **Prof. Lidiia Karpenko, DrSc**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development  
<https://orcid.org/0000-0002-2888-2477>  
Odessa Polytechnic National University

Corruption has a negative impact on all spheres of public life and is characterized as the main obstacle to the sustainable functioning of the public administration system as a whole. The 2030 Agenda for Sustainable Development identifies corruption as a global problem that requires global solutions, stability and change in outcomes, helping state and non-state actors build the capacity needed to implement policies and practices that improve outcomes and strengthen implementation state policy in all spheres.

Ukraine has ratified a large number of international documents, formed domestic anti-corruption legislation and created relevant institutions, taking into account global trends in the implementation of anti-corruption and prevention mechanisms. Thus, in June 2022, the Law of Ukraine approved the Anti-Corruption Strategy for 2021-2025, which defined the principles of the state anti-corruption policy for the relevant period. In modern Ukraine, corruption has turned into one of the main threats to national security and democratic development of the state. The negative impact of this phenomenon on all aspects of the political and socio-economic development of society and the state is complex. The recently adopted anti-corruption laws laid the foundation and showed the world Ukraine's intention to move towards 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].

Prevention and counteraction of corruption remains one of the most acute problems of the modern stage of Ukrainian state formation. In view of Ukraine's course towards the EU, as well as in order to fulfill Ukraine's commitments to the Council of Europe, there is an urgent need to harmonize the provisions of Ukraine's anti-corruption policy with the norms of international law. Reducing the level of corruption to a safe level in Ukraine is possible only if the foreign experience

of combating this extremely negative social phenomenon is studied and implemented, first of all, political, legal and organizational mechanisms for overcoming corruption, which are successfully operating in other countries, and the involvement of foreign specialists and international specialized institutions on the process of building anti-corruption infrastructure [2].

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 [3].

The effective development of the state consists of the whole system of national security elements. One of the most important is economic security, which serves as the basis for the prosperous life of the population, preservation of their sovereignty and ensuring the appropriate standard of the population living. At the current stage of the development of the Ukrainian state, the shadow economy and corruption should be considered as one of the main threats to national security and one of the most significant obstacles to the development of Ukraine.

Considering the problem in such a combination, it should be noted that the phenomenon of corruption and the shadow economy are mutually generating factors. In turn, corruption and the shadow economy threaten the existence of not only the country's economic security, but also the state itself. The phenomenon of corruption is one of the reasons that the standard of the population living is quite low, its manifestations become an obstacle to the development of the economy, the formation of a civil society and do not allow to fight crime effectively. One of the main barriers that prevent attracting foreign investments and being an investment-attractive state is the shadow economy, which threatens the economic security of the state.

Having considered the functions of ensuring economic security, it should be noted that any of the functions presented differ in their assigned and views. Therefore, at the legislative level, it is necessary to more clearly prioritize the functions necessary to form the proper level of economic security, which in reality has certain problems.

Corruption, as a social phenomenon, is inherent in any society, any state, no country in the world today can declare itself free from corruption. However, some countries of the world manage to effectively fight this negative phenomenon [4].

Countries that have created an effective anti-corruption mechanism include: Finland, Denmark, New Zealand, Iceland, Singapore, Sweden, Canada, Netherlands, Luxembourg, Norway, Australia, Switzerland, Great Britain, Austria, Israel, USA, Chile, Ireland, Germany, etc. Each of the countries has its own peculiarities in the organization of anti-corruption activities, but they have in common the following: efforts to organize active countermeasures against corruption; creation of the appropriate legal framework; involvement of public organizations in combating corruption.

International society and the government of many states have long determined that corruption processes because enormous material and moral negative factors in society, therefore increased attention is paid to the issue of corruption prevention, realizing that it is possible to overcome corruption processes only with the implementation of solid political mechanisms and only with large-scale systematic measures. According to many experts, the study of foreign practice of overcoming corruption processes and the implementation of the anti-corruption standard will help to form the most effective anti-corruption complexes in Ukraine

It should be noted that greater success in overcoming corruption processes was achieved by the following countries: Denmark, Finland, Sweden, Canada, the Netherlands, Australia, Singapore, Luxembourg, Switzerland, Germany, Great Britain, Israel, France, and the United States [5].

The methods of combating corruption in these states are quite diverse: from the formation of effective anti-corruption legislation to the promotion of law-abiding, highly moral types of employee behavior. Corruption processes are monitored at every level and in all their manifestations, and anti-corruption experience is focused on methods of strengthening law and order and improving the moral and psychological situation in society.

The practice of the Israel State in preventing the corruption component is especially important. Israel is one of the countries essentially free from corruption processes. Here, corruption processes are understood as illegal means of enriching a civil servant through the use of official regulations. One of the types for overcoming corruption is the system of monitoring controls for possible corrupt actions. The imposition of a legal ban and restrictions on the purchase of gifts and other benefits became a great experience. The code of professional ethics, which contains a recommendation on decision-making, a specific prohibition and recommendation rule, is of great importance; example of acceptable and unacceptable types of behavior in cases.

The complex of measures to combat the corruption component in the Netherlands is built on the establishment of strategies for «systematic elimination of corruption processes», aimed at creating respectful relationships with officials who serve the state and serve people.

There are programs for countering corruption processes, which include whole sets of measures (publicity methods in the issue of detecting corruption processes; methods of strengthening the regulation of the activities for people who are in positions of increased corruption risks; increasing anti-corruption types of culture; creating an environment in which the employee becomes unprofitable for deals etc.).

The experience of fighting corruption in the USA is based on a combination of measures to overcome corruption processes with measures to stop them and bring them to criminal liability, on strict definitions of limitation, prohibition and guarantee related to receipts and payments of state and municipal services.

France has its own experience in the fight against corruption. In 1993, the Central Anti-Corruption Service was created in this country, which is entrusted with such important functions as the centralization of information necessary for the prevention (detection) of facts in active and passive corruption, abuse of official position on the part of both public officials and private individuals, bribery, actions for selfish purposes, as well as providing assistance to judicial and investigative institutions in cases of their appeals for the provision of information indicating the facts of offenses.

One of the main among the post-industrial countries, active methods of combating the corruption component were initiated by the government of Singapore, and in a fairly short period of time, considerable success was achieved. Anti-corruption strategies are aimed at the following main goals: ways to simplify the bureaucratic procedure; strict regulation of the powers of each official; regulation of compliance with the ethical standard. Strong anti-corruption legislation has been formed in the state, which the government enjoys high authority, various bureaus for investigating cases of corruption processes are functioning rationally. A procedure for revising the anti-corruption plan and specific anti-corruption measures is foreseen. The system of fines, imprisonment, confiscations, and dismissals is quite widely used. In addition, bribe takers risk not only their freedom, but also question the successful future of their children and relatives.

Ukraine received 33 points out of a possible 100 in the Corruption Perceptions Index (CPI) in 2022. Our indicator increased by one point and now Ukraine ranks 116-th out of 180 countries in the CPI. The world leaders and outsiders of the Corruption Perceptions Index 2022 have hardly changed. Denmark leads the list with 90 points, followed by New Zealand and Finland - both countries scored 87 points. The underdogs also remained unchanged: Somalia with 12 points is in 180-th place, and South Sudan and Syria, having scored 13 points each, are in 178-th place [6].

The Global Corruption Barometer is an annual sociological study by Transparency International, which is conducted to find the corruption perception index, citizens' opinions about which state and public institutions are the most corrupt, and take into account the practical experience of dealing with corruption. The study also takes into account respondents' assessment

of the effectiveness of the authority's activities in combating corruption. The study has been conducted annually since 2003 in more than 60 countries around the world.

The next step of the study is considered appropriate to carry out calculations to compare the subsistence minimum in Ukraine in accordance with international standards in 2017-2023 (see Table 1).

The calculations show that over the past 6 years there has been a negative absolute and relative deviation of the legally established LW from the LW according to the OON standard, which indicates a negative state in the economy of Ukraine, a lack of funds in the budget. Specifically, the effective fight against corruption and the return of funds to the budget or the promotion of the preservation of funds, the prevention of theft are considered as components of the system of economic development and economic security of Ukraine.

**Table 1**

**Comparison of the size of the subsistence minimum in Ukraine in accordance with international standards in 2017-2023**

| <b>2017</b>                                             |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| The actual size of the LW* in the prices of August, UAH | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                         |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, %   |
| <b>2954</b>                                             | <b>1624</b>                   | <b>4080</b>                                       | <b>27.2</b>                                                        | <b>-2456</b>                                                                | <b>-60.2</b>            |
| <b>2018</b>                                             |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                         |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, %   |
| <b>3161</b>                                             | <b>1700</b>                   | <b>4395</b>                                       | <b>29.3</b>                                                        | <b>-2695</b>                                                                | <b>-61.3</b>            |
| <b>2019</b>                                             |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                         |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, %   |
| <b>3706</b>                                             | <b>1936</b>                   | <b>4410</b>                                       | <b>29.4</b>                                                        | <b>-2474</b>                                                                | <b>-56.1</b>            |
| <b>2020</b>                                             |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                         |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, UAN |
| <b>3967,89</b>                                          | <b>2189</b>                   | <b>4500</b>                                       | <b>30.0</b>                                                        | <b>-2311</b>                                                                | <b>-51.4</b>            |

| 2021                                                                                  |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH                               | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                                                       |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, UAN |
| 4477,52                                                                               | 2393                          | 4335                                              | 28.9                                                               | -1942                                                                       | -44.8                   |
| 2022                                                                                  |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH                               | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                                                       |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, UAN |
| 4666                                                                                  | 2509                          | 4290                                              | 28.6                                                               | -1781                                                                       | -41.5                   |
| 2023 (data of the Ukraine Finance Ministry from 1, January, 2023 to 30, April , 2023) |                               |                                                   |                                                                    |                                                                             |                         |
| The actual size of the LV* in the prices of August, UAH                               | Legislated amount of LW*, UAH | LW* according to OON standards (\$5 per day), UAH | UAH exchange rate against the dollar (included in the budget), UAH | Deviation of legally established LW* from LW* according to the OON standard |                         |
|                                                                                       |                               |                                                   |                                                                    | Absolute deviation, UAN                                                     | Relative deviation, UAN |
| ...                                                                                   | 2589                          | 6375                                              | 42,2                                                               | -3786                                                                       | -59.4                   |

LW\* - Living Wage

Source: calculated by author on basic of Transparency International (2023), Ukrstat (2023) and Ukraine Finance Ministry (2023) [6, 7, 8].

Thus, the problems in the researched area require a complex approach to their solution - the combination of theory and practice, because the level of corruption can be considered as a powerful recitalist of reforms in any area. Success in the implementation of anti-corruption policy should be the opening of opportunities for the growth of the national economy, improvement of the quality of the population life and ensuring the fairness of state policy.

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.

#### References

1. Barnick, K., Braemer, J., & Ludwig, J. (2007). Korruption. About the Index. Economic Freedom. *Heritage Foundation*. [Electronic resource]. URL: <http://www.heritage.org/index/about> 182.– (kleine) Geschichte der Bestechung.
2. Voloshenko, A. V. (2015). Ways to timely detection and neutralization of corruption risks / *Actual problems of the economy*. 2015, No. 12 (174). P. 312-321.
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. 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
5. 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
6. Transparency International (2023). *The Global Anti-Corruption Coalition*. [online]. [cit.2023-05-01]. Available at: <http://www.transparency.org/>
7. Ukrstat (2023). *Statistics* [online]. [cit.2023-05-01]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Ukraine Finance Ministry (2023). *Living wage in Ukraine 2023* [online]. [cit.2023-05-01]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/>

## **СИСТЕМА ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ**

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>

Будь-яка держава виступає потужним замовником на придбання продукції (товарів, робіт і послуг), продавцем якої може бути як підприємство, що частково або повністю знаходиться у її власності, так і будь-яка приватна структура. Важливість закупівель товарів, робіт і послуг за замовленням держави для задоволення суспільних потреб (публічних закупівель) у сучасній світовій та національній економіці важко переоцінити. Це пояснюється, по-перше, величезністю обсягів даного виду закупівель. Публічні закупівлі становлять від 10 до 15 % ВВП для розвинених країн світу. Для країн, що розвиваються, ця частка може становити до 20 % ВВП [10].

Таким чином, публічні закупівлі є дієвим інструментом раціонального та ефективного використання державних коштів, регулювання попиту та пропозиції на конкретні види продукції, оскільки являють собою придбання товарів, робіт і послуг за *державні кошти*. Зрозуміло, що ефективні правила і процедури здійснення публічних закупівель сприяють виконанню державою її соціально-економічних функцій через забезпечення державних органів товарами, роботами та послугами в потрібній кількості та належній якості своєчасно та на прийнятних договірних умовах. Створення таких умов є об'єктивною необхідністю продовження інституційних змін, з метою успішного виконання.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність у цій галузі в Україні, є Закон України «Про публічні закупівлі» від 2015 р. (з наступними змінами й доповненнями) [8] Він встановлює права, обов'язки та відповідальність осіб, на яких розповсюджується його дія.

Втім, для системи української системи публічних закупівель, як, власне, і для інших сфер життя, війна стала періодом найскладніших випробувань. Внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України в тимчасовій окупації опинилася низка населених пунктів, частина з яких стала місцем активних бойових дій, відбуваються масштабні руйнування критичної інфраструктури та житлових будинків населення тощо. Зрозумілим є те, що умови, в яких працювали українські замовники і учасники публічних закупівель зазнали суттєвих трансформацій. А отже, введення

воєнного стану в Україні вимагало від органів державної влади надзвичайно швидких заходів реагування й ухвалення оперативних рішень, адже умови війни миттєво вплинули на загальний розвиток взаємовідносин між замовниками та учасниками, а суспільні потреби вимагали швидкого задоволення.

Процес регулювання публічних закупівель в воєнний час відбувався в декілька етапів, де перший характеризується взагалі відсутністю будь-яких конкурентних процедур закупівель для потреб, що обумовлювались воєнним станом, що було дозволено прийнятою на той час Постановою Кабінету Міністрів №169 [2]. Положення даної Постанови поширювалися як оборонні, так і на всі інші закупівлі, адже для задоволення потреб воєнного стану так чи інакше потрібно закуповувати не тільки зброю, а й іншу продукцію, яка забезпечує суспільні потреби в цей час.

Після відносної стабілізації ситуації, коли стало зрозумілим, що застосування конкурентних закупівель є не тільки необхідним, але й можливим, до вищевказаної Постанови №169 були внесені зміни, які відбувались дев'ять разів поспіль та частково повернули конкурентні процедури в систему «Prozorro». Даними змінами передбачалась можливість застосування таких процедур як спрощені закупівлі та електронний каталог «Prozorro Market», доцільність вибору яких є цілком зрозумілою, адже через швидкість і простоту їх проведення, саме вони дозволяли досить ефективно отримати результати закупівлі в конкурентній спосіб [1].

Проте, потреба в прозорих, раціональних, ефективних та доброчесних закупівлях залишалась актуальною як ніколи. Особливо критичним постало питання швидкості даних процедур, тобто проблема скорочення їх термінів у разі, адже забезпечити більшість суспільних потреб в сучасних складних умовах України необхідно не через місяць чи два, а терміново, іноді навіть «на вчора».

Система публічних закупівель, що доволі успішно функціонувала в Україні в довоєнні часи, вже не могла ефективно працювати в рамках нормативно-правового забезпечення мирних часів, про що свідчить, зокрема, і статистика закупівельного процесу даного періоду. За результатами досліджень Міністерства економіки України, з моменту оголошення воєнного стану в Україні і до жовтня 2022 року, було проведено майже 125000 конкурентних процедур закупівель, що складає лише четверту частину від кількості конкурентних закупівель, які було проведено у відповідний період 2021 року.

При цьому знизився і середній показник конкуренції: у зазначений період 2021 року він складав 2,04 учасника. У той час як у 2022 році лише 1,96. При цьому ефективність процедур була дуже низькою, більшість з них по закінченню навіть не отримало результатів, тобто замовники не отримували потрібні товари, роботи чи послуги (за 6 місяців 22-го року лише половина закупівель завершилися укладанням договору). Знов таки, найбільш успішними за результатами проведення залишалися закупівлі за спрощеною процедурою та через електронний каталог «Prozorro Market» [5].

Аналізуючи середні терміни за кожним видом процедур закупівель, що відбулися, Мінекономіки України дійшло висновку, що на період воєнного часу вкрай необхідним є суттєво скорочення термінів процедур закупівель та максимальне їх спрощення, адже як для замовників, так і для учасників критично важливими є швидкість та ефективність закупівель. Як вже зазначалося, такий стан речей у сфері публічних закупівель обумовлений зміною потреб замовників, що пов'язане із зведенням правового режиму воєнного стану та необхідності ліквідації наслідків ведення активних бойових дій на відповідних територіях.

По-друге, це перерозподіл коштів державних та місцевих бюджетів.

По-третє, тим, що діяльність суб'єктів господарювання під час війни супроводжується постійною потенційною загрозою знищення важливої інфраструктури, зміною логістичних ланцюгів сировини, а також нестачею персоналу. Останній фактор пов'язаний із міграційними процесами та мобілізацією. Крім того, значна кількість суб'єктів господарювання припинила ведення господарської діяльності, а дехто змушений був

перемістити свій бізнес на більш небезпечні території або взагалі змінити профіль своєї діяльності.

Міністерство економіки України з перших днів війни спільно з ДП «Прозоро.Продажі» реалізує програму з релокації українських підприємств, що перебувають на території активних бойових дій. Бізнес може отримати допомогу в переміщенні свого обладнання на безпечні території України, в пошуку виробничих приміщень, розселенні працівників тощо.

Для цифровізації процесу релокації ДП «Прозоро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки України, за підтримки Мінцифри України й національного проекту «Дія. Бізнес» запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації. Українські ІТ-компанії «e-Docs» та «E-Tender» долучились до ініціативи «Прозоро. Продажі», реалізуючи на базі власних програмних продуктів єдине онлайн-рішення, що дозволяє бізнесу подавати заявки на переїзд, а органам державної влади контролювати статус та маршрут їх виконання. Платформа для релокації бізнесу в безпечні регіони [9].

До програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Для цього потрібно подати заявку на переміщення на он-лайн платформі «Прозоро. Продажі», вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування. Усі заявки розглядаються оперативно, тривалість розгляду від 1 до 3 днів для підприємств, що мають першочергове значення для оборонного комплексу, життєдіяльності населення та підтримки економіки у воєнний час. Щодо інших підприємств (не пріоритетних) – заявки можуть розглядатися до 5 днів. Жодних підстав у відмові щодо переміщення немає. Є першочерговість розгляду заявки, можливість демонтажу, наявність локації з необхідними умовами для роботи в регіонах, що приймають та черговість перевезення.

Після ухвалення позитивного рішення про переміщення, підприємство отримає пакет державної підтримки, що включає в себе наступні опції:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Наразі здійснюється переміщення підприємств в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області).

Переміщення підприємств здійснюється трьома способами: самостійно; силами АТ «Укрзалізниця»; силами АТ «Укрпошта». Також залучаються в якості субпідрядників інші перевізники в залежності від потреб підприємства. Після завершення бойових дій Уряд гарантує підприємствам повернення на первинні локації, з метою відбудови економіки в громадах.

Як зазначає заступник міністра економіки України Тетяна Бережна, на момент запровадження Програми, вже було зареєстровано 1846 заявок для бізнесу, 745 з них вже перевезено на небезпечні території, на новому місці розпочали діяльність 558 підприємств. Наприклад, із початку війни на Буковину переїхала понад 100 підприємств, у Львівську область – понад 200 підприємств, 144 з яких уже працюють [9].

Тобто, український бізнес жодним чином не припиняє своє функціонування, частина учасників змогли адаптуватися до нинішніх умов і готові співпрацювати з державою через електронну систему закупівель. Адже саме остання наразі може стати тим вагомим інструментом підтримки діяльності бізнесу, в умовах обмеженого попиту, через надання можливості доступу до участі в публічних закупівлях.

Проте, на жаль, такі проблеми як недобросовісна конкуренція, прояви корупції залишаються одними з найгостріших і під час воєнного стану, особливо коли, через зрозумілі причини, об'єктивно необхідним є приховування чутливої інформації щодо

місцепостачання продукції чи місцезнаходження замовника та постачальника, яка може нести загрозу нацбезпеці чи потенційну загрозу об'єктами енергетичної інфраструктури тощо. Тому логічним є те, що і у державних контролюючих органів, і у представників громадського контролю виникає багато запитань і сумнівів чи дійсно зараз, у період воєнного стану, при проведенні процедур закупівель усі замовники дотримуються положень статті 5 закону України «Про публічні закупівлі», зокрема таких засадничих принципів як максимальна економія, ефективність публічних закупівель, недискримінації учасників та рівного ставлення до них.

Як стверджує заступник Міністра економіки України, Надія Бігун, електронна система публічних закупівель «Prozorro Market» створювалася не для ускладнення процедур, а для їхньої прозорості, яка прямо впливає на ефективність держави та допомагає армії [5]. Адже, зрозуміло, що прозоре і відкрите розміщення оголошення про проведення закупівлі збільшує кількість учасників, які можуть подавати свої пропозиції щодо участі у торгах, збільшуючи рівень конкуренції, а отже, знижуючи ціну закупівлі за державні кошти. І це дійсно так, адже тільки прозора закупівля дає змогу учасникам вчасно подати тендерні пропозиції і налагодити роботу з виконання державного замовлення, вчасно і якісно підготувавши виробництво, а в результаті – платити зарплату працівникам, сплачувати податки державі тощо.

Недотримання ж принципів прозорості і відкритості в процесі закупівель обов'язково призводить до появи «обраних», більш обізнаних постачальників, які знають куди, коли і як подавати пропозиції щодо участі у торгах. Це, у свою чергу, призведе до того, що держава буде змушена купувати товари, роботи чи послуги не у тих учасників, що запропонують кращу ціну і умови, а тих хто володів інформацією про проведення тієї чи іншої закупівлі. І така «ексклюзивність» неминує завдає шкоди державі, іншим представникам бізнесу та суспільству в цілому. Крім того, така ситуація безумовно зводить нанівець результати кропіткої праці усіх років реформи державної системи закупівель.

Сьогодні зміни в вітчизняній системі публічних закупівель – це намагання зберегти баланс між потребами в швидкості та спрощенні їх процедур і дотриманні засадничих принципів закупівель для державних потреб. З цією метою було розроблено і затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178 “Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування” (далі – постанова № 1178, Особливості), яка набрала чинності 19.10.2022 і була прийнята відповідно до пункту 3-7 розділу X “Прикінцеві та перехідні положення” Закону України “Про публічні закупівлі” [6]. Головна мета цих змін – організаційно-правове забезпечення проведення закупівель, за яких, навіть в умовах війни, навіть в умовах невизначеності, замовники мали можливість продовжувати робити тендери в конкурентний спосіб.

Отже, з 19.10.2022 на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування, замовники, що зобов'язані здійснювати публічні закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до Закону, проводять закупівлі відповідно до Закону з урахуванням цих Особливостей. Особливості містять низку положень, які направлені на оперативне та швидке, ефективне та гнучке забезпечення потреб замовників в умовах воєнного стану шляхом проведення закупівель в прозорий та конкурентний спосіб із використанням механізмів та інструментів закупівель, реалізованих в електронній системі закупівель [5].

Таким чином, відтепер закупівлі проводяться в системі Prozorro за новою процедурою – запиту цінкових пропозицій. При цьому значно розширюються рамки використання каталогів Prozorro Market. Згідно з постановою, в системі Prozorro запроваджено процедуру відкритих торгів з особливостями. Процедура передбачає

скорочення строків проведення повноцінних тендерів у Prozorro, що дозволяє замовникам проходити закупівлі вдвічі швидше, ніж раніше.

Крім того, Уряд зняв низку обмежень, які впливали на успішність проведення торгів. Серед іншого, тендер в Prozorro може бути проведений з пропозицією лише від одного учасника (а не мінімум двох, як раніше), що має підвищити кількість успішних закупівель в електронній системі, залишаючи при цьому можливість для відкритої конкуренції на торгах.

Постанова також дозволяє максимально використовувати переваги Prozorro Market. Так, знімаються обмеження щодо максимальної суми закупівлі в каталогах. Тож закупівельники зможуть майже в необмеженій кількості купувати типові товари (пальне, електроенергію, продукти харчування, ліки та медвироби тощо) за принципом електронного магазину або використовуючи запит цінкових пропозицій. Такий крок значно зменшить адміністративне навантаження на закупівельників.

Водночас проведення відкритих торгів за новою процедурою передбачає можливість для постачальників оскарження умов та результату тендера в Антимонопольному комітеті. Інструмент оскарження стимулюватиме чесну конкуренцію навіть в такий непростий час, адже постачальники зможуть захищати свої права.

При цьому постанова враховує особливості та обмеження проведення закупівель під час воєнного стану. Так, залишається значний перелік підстав для укладання прямих договорів для нагальних та оборонних потреб: в такому випадку достатньо буде прозвітувати про укладений договір (від 50 тис. грн) у системі Prozorro. При цьому чутливу інформацію про місце постачання чи місцезнаходження замовника та постачальника можна буде приховати. Також затверджується заборона на закупівлю товарів та послуг з постачальниками, пов'язаними з росією і білоруссю.

“Навіть у цих непростих умовах система публічних закупівель гнучко реагує на потреби закупівельників та постачальників. Оновлення умов проведення закупівель на час воєнного стану дозволить більш ефективно використовувати бюджетні кошти, що вкрай важливо в поточних умовах. Крім того, ми значно спрощуємо роботу закупівельникам, впроваджуючи спрощені та пришвидшені процедури і розширюючи можливості використання Prozorro Market. Постачальники також отримують більше інструментів та можливостей для чесної конкуренції на тендерах, зрештою Prozorro Market може стати для них вкрай ефективним інструментом продажу.

Отже якими ж є переваги постанови «Про особливості»?

По-перше, в той час як постанова Кабінету міністрів №169 регулює лише деякі питання здійснення публічних закупівель в умовах воєнного часу, що, власне, відображено в її назві, в той час як Постанова №1178 вирішує це питання комплексно, тобто визначає як їх порядок, так і умови здійснення.

По-друге, постанова 1178 забезпечує максимальне, на скільки це є можливим, спрощення проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану та повоєнний період 90 днів. за рахунок скорочення термінів проведення процедур закупівель та вимог до учасників закупівлі, а отже зменшення кількості документів, які вимагаються замовником під час участі в закупівлі та від переможця торгів.

Важливим досягненням те, що у відповідь на неодноразові звернення замовників до Уповноваженого органу з питань публічних закупівель щодо проблеми відсутності правових підстав для відхилення пропозицій закупівель з Російської Федерації та Білорусії, Постановою введена заборона на такі закупівлі. Наразі її положеннями забороняється закуповувати товари, роботи та послуги у юридичних осіб, які є резидентами Росії та Білорусі, що мають кінцевих бенефіціарів з Росії та Білорусі і, що здійснюють продаж товарів робіт і послуг походженням з Росії та Білорусії.

Таким чином оновлені правила проведення закупівель не тільки спрощують та пришвидшують роботу закупівельників, а й стимулюватимуть розвиток українського

бізнесу в цих непростих умовах”, – наголосила заступниця Міністра економіки України Надія Бігун [5].

За прогнозами Мінекономіки України, ще до кінця року половина всіх закупівель, які проводилися в країні, мали повернутися в електронну систему публічних закупівель «Prozorro». Втім, за даними моніторингу, це здійснили тільки 42 відсотки замовників, хоча тут, безумовно, слід визнати і негативний вплив блекаутів на можливість проведення закупівель в електронній системі. Тому, враховуючи, що ситуація з енергопостачанням поступово стабілізується, можна сподіватися, що кількість застосування конкурентних процедур набере обертів.

Крім того, як доводять результати аналізу публічних закупівель представниками громадськості та ЗМІ, ситуацію, що склалася в даній сфері не можна назвати задовільною з точки зору створення середовища добросовісної конкуренції і боротьби з проявами корупції, що не може не впливати негативно на репутацію нашої країни, на можливість залучення вкрай необхідної наразі міжнародної допомоги для потреб України.

Як повідомила 21 січня у фейсбуці заступниця голови комітету Верховної Ради з питань нацбезпеки, оборони та розвідки Мар'яна Безугла, Комітетом викликано на засідання керівництво Міністерства оборони у зв'язку зі скандалом із закупівлями продуктів для українських військових за завищеною ціною. [3]. Наразі, відповідно до плану проведення заходів державного фінансового контролю Державної аудиторської служби України на IV квартал 2022 р, затвердженого наказом Державної аудиторської служби України від 16 вересня 2022 року № 206 ревізія окремих питань фінансово-господарської діяльності Міністерства оборони України та військових формувань на сьогодні ще триває.

Слід визнати, що з об'єктивних причин органам публічного управління часто властиві зловживання владними повноваженнями і реалізація власних інтересів на шкоду суспільним, що підтверджує їх неготовність та небажання ділитися владою. Така негативна тенденція веде до зміни сутності і соціального призначення держави, тому для її подолання потрібно обмеження влади, тобто *контроль з боку громадськості*.

Так, саме Видання Zp.ua першим оприлюднило дані власного аналізу даних щодо закупівель Міністерства оборони України, на основі яких виданням було зроблено висновок про те, що Міністерство закуповує харчі для військових за цінами, значно вищими, ніж у роздрібних мережах Києва, із посиланням на угоду оборонного відомства про закупівлю продуктів. Журналісти пишуть про це, маючи копію угоди вартістю понад 13 мільярдів гривень. Документ схвалений Міністерством оборони 23 грудня 2022 року і передбачає послуги організації харчування у 2023 році військових частин, дислокованих у Полтавській, Сумській, Київській, Житомирській, Чернігівській і Черкаській областях. Видання порівняло ціни з угоди з цінами в мережі «Сільпо» в спальному районі Києва. Яйця оборонне відомство закуповує по 17 гривень за штуку, коли роздрібна ціна в магазині становить близько 7 гривень за штуку. Також більш як удвічі переоцінена картопля – 22 гривні за кілограм (порівняно з 8–9 гривнями в «Сільпо»). Куряче стегно для військових оцінене в 120 гривень за кілограм, магазинна ціна – 80 гривень. Контракт на суму понад 13 мільярдів гривень оборонне відомство уклало з товариством з обмеженою відповідальністю «Актив компані». Ця фірма має статутний капітал у сумі тисяча гривень. У 2021 році податкова служба анулювала у «Актив компані» свідоцтво платника ПДВ через відсутність поставок і ненадання декларацій [1].

За умов якісного та результативного проведення громадського контролю, дана сфера перестає бути монополією органів публічної влади чи окремих посадових осіб. Ефективне впровадження і функціонування даного механізму створює умови для проведення публічних закупівель на засадах прозорості та конкуренції, підвищує рівень довіри населення до діяльності органів публічної влади в даній сфері, сприяє не тільки боротьбі з проявами корупції й заощадженню коштів платників податків, а й приносить відчутний прибуток переможцям, котрі отримують замовлення на постачання товарів, робіт чи послуг на значні суми.

Втім, слід відзначити, що через можливість реалізації владних повноважень, розподілу (перерозподілу) значних матеріальних ресурсів, публічні закупівлі, дійсно, характеризуються як одна з найбільш корумпованих сфер економіки, що спричиняє значні втрати державі. Зловживання в процесі публічних закупівель за державні кошти значно впливають на ефективність та раціональність державних витрат. Внаслідок штучного завищення закупівельних цін на товари, роботи чи послуги держава зазнає фінансових збитків; серед інших поширених загроз – падіння показників якості, порушення норм та стандартів, невиконання технічних умов договорів.

Як наголошує Олександр Шатковський, обов'язковість існування нормативної бази визначається тим, що у державних закупівлях власником коштів платників податків (суспільних коштів) є держава, а розпоряджатися ними, використовувати їх повинні чиновники. Принципи прозорості та недискримінації, на яких базуються міжнародні правила закупівель, у національному законодавстві повинні відображатися абсолютно точно, інакше з ефективного механізму вибору тендер може перетворитися власне на зляканий інструмент корупції [5].

Прояви корупції в сфері публічних закупівель перешкоджають економічному зростанню і вражають б'ють по рівню життя соціально-незахищеного населення, що є найбільш уразливою частиною суспільства. Як наслідок, руйнуються засади публічності та суспільної довіри до місцевої влади та держави в цілому.

Отже, процес адаптації системи публічних закупівель в Україні до умов воєнного стану є досить складним і неструктурованим завданням. Він розпочався фактично із перших днів повномасштабного вторгнення російських військ на територію України і триває по сьогоднішній день. Не зважаючи на відсутність світового досвіду з вирішення подібного роду проблем, терміновість і складність, на сьогодні досягнення у сфері системи публічних закупівель є помітними. Незважаючи на надзвичайно складні умови діяльності як замовників, так і учасників закупівель, проблем з енергопостачанням, українська система публічних закупівель функціонує, забезпечуючи проведення торгів у конкурентний спосіб, переслідуючи мету створення середовища добросовісної конкуренції, раціонального та ефективного витрачання державних коштів та боротьби з проявами корупції.

Проте, існуючі прогалини в законодавстві, ще залишають можливості зловживання окремими замовниками та учасниками торгів. Це й обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розвитку системи публічних закупівель в Україні. Адже вартість шкоди від корупції, особливо в непростих умовах сьогодення, сплачується самими громадянами, які змушені погоджуватися із низькою якістю або недостатньою кількістю товарів, робіт чи послуг, які надаються за державними договорами. Тому і далі потрібно розвивати систему публічних закупівель аби вона поверталася в поле доброчесної конкуренції і боротьби з проявами корупції.

#### **Список літератури**

1. Дев'яті зміни до Постанови № 169 (від 10.08.2022): на що звернути увагу. Радник в сфері державних закупівель. URL: Дев'яті зміни до Постанови № 169 (від 10.08.2022): на що звернути увагу ► Воєнний стан ► РАДНИК (radnuk.com.ua)
2. Деякі питання здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для задоволення нагальних потреб функціонування держави в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 2 березня 2022 р. № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text>
3. Закупівля продуктів для армії: в Раду викликали керівництво Міноборони. Радіо Свобода, 2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zakupivlya-produktiv-dlya-viys%CA%B9kovykh-minoborony-bezuhla/32233690.html>
4. Звіт про результати аналізу стану публічних (державних) закупівель у 2017 році: затв. Рішенням Рахун\$ кової палати України від 31.05.2018 № 13\$1. URL: [https://rp.gov.ua/upload\\$files/Activity/Collegium/2018/13\\$1\\_2018/Zvit\\_13\\$1\\_2018.pdf](https://rp.gov.ua/upload$files/Activity/Collegium/2018/13$1_2018/Zvit_13$1_2018.pdf)

5. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки України. Кабінет Міністрів України запровадив нові особливості проведення публічних закупівель на час воєнного стану. 18.10.2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=295fce29-6909-469e-86cf-f5fcb8638b2c&title=KabinetMinistrivUkrainiZaprovadivNoviOsoblivosti>
6. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України о публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: постанова КМУ від 12.10.2022 р. № 1178 / Верховна Рада України. URL: Про затвердження особливостей з. | від 12.10.2022 № 1178 (rada.gov.ua)
7. Про публічні закупівлі: Закон України 25 грудня 2015 року № 922-VIII/ Верховна Рада України. Про публічні закупівлі | від 25.12.2015 № 922-VIII (rada.gov.ua)
8. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. №922\$VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92219>
9. Релокація бізнесу. Платформа ДП «Прозоро.Продажі». Infobox Prozorro. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/roz-yasnennya-shchodo-osoblivostey-zdiysnennya-publichni-zakupivel>
10. Center for International development at Harvard University. Government Procurement Summary. – Режим доступу : <http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issues/govpro.html>

## **ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД: КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ**

**Коваленко Лілія Валентинівна**

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»,

начальник Головного управління Національної соціальної сервісної служби в Одеській області

За останні роки в Україні було реалізовано низку довгоочікуваних ключових реформ, зокрема реформи децентралізації, надання медичних та соціальних послуг, освіти, пенсійного забезпечення, цифровізації тощо. Якісне надання соціальних послуг є одним із основних напрямків системи соціального захисту та одним із стратегічних векторів формування держави соціального добробуту. Питання забезпечення оптимізації системи надання соціальних послуг та реалізація комплексного підходу до розв’язання соціальних проблем суспільства, набуває своєї актуальності в умовах війни та поствоєнний період. Це обумовлює зміну підходів до організацій та надання соціальних послуг, скоординованих зусиль на всіх рівнях управління, рішучих дій з боку Уряду, а також міжнародних партнерів.

Процес реформування системи державного управління та формування належної системи публічного управління визначаються одними з головними чинниками конкурентоспроможності України, виступають індикаторами соціальної та економічної стабільності. Реалізація сучасного підходу до процесу надання соціальних послуг здійснюється на основі вітчизняних нормативно-правових актів та загальноєвропейської методології, які окреслюють стратегічні напрями розробки державної соціальної політики. Гострота проблеми щодо підвищення надання соціальних послуг, обумовлена військовими діями на території України, великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, наданням психологічної підтримки постраждалим від військової агресії та необхідністю посилення соціального захисту громадян. Розробка державної соціальної політики потребує запровадження інноваційних підходів та відповідних механізмів, з урахуванням кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В основу реформи державного управління більшості зарубіжних країн покладено концепцію «соціальних інновацій», котра виникає як потреба до встановлення різноманітних типів держав загального добробуту на основі удосконалення системи надання соціальних послуг. Так, на думку зарубіжних дослідників, поняття «соціальні інновації» фокусується на типі соціальних відносин та визначають процес розвитку соціальних послуг з позицій організаційних та інституційних змін в умовах невизначеності [7]. Сутність соціальних інновацій полягає у розробці нових ідей, які спрямовані на досягнення соціальних цілей в системі публічного управління. Розробка сучасних підходів до запровадження даного виду інновацій потребує теоретико-методологічного обґрунтування, а також удосконалення заходів у практичному вимірі. Особливістю запровадження соціальних інновацій в сучасній управлінській практиці є залучення великої кількості акторів і секторів, що в кінцевому результаті призводить до системних змін [9].

Концептуальний підхід щодо формування та запровадження соціальних інновацій покладено в основу політичних програмах країн Європейського Союзу та США, який заснований на різних формах партнерства при наданні соціальних послуг. Основна ідея даного підходу полягає у визначенні процесів змін відносин, позицій і правил між залученими зацікавленими сторонами через відкритий процес участі, обміну та співпраці [9].

Виокремлюється науковий підхід, який стосується альтернативної моделі вирішення загальнодержавних проблем, в тому числі і в соціальній сфері. Ефективність управління кризою в процесі запровадження соціальних інновацій, залежить від рівня встановлення взаємовідносин між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування. З точки зору антикризового управління спроможність органів публічної влади до запровадження даного виду інновацій визначається рівнем: сформованості системи публічних фінансів; наявністю компетентних кадрів та відповідних ресурсів; рівнем мобілізації громадянського суспільства [10].

Партнерство у наданні соціальних послуг має особливе значення і відіграє особливу роль в громадському житті. З одного боку, соціальні послуги включають «специфічне відчуття ситуації», оскільки вони спрямовані на вирішення гострих проблем суспільства. З іншого боку, надання соціальних послуг є обов'язком держави, якщо вона бере на себе такі обов'язки. Держава гарантує певні соціальні послуги населенню. Коли неурядові організації надають базові соціальні послуги, то держава в особі центральних або місцевих органів влади має компенсувати постачальникам через фінансові або інші види підтримки їх витрати [8].

Сучасний розвиток вітчизняної системи надання соціальних послуг характеризується як складний процес, що потребує постійного оновлення механізмів його реалізації. Це обумовлено впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на сферу надання соціальних послуг, а також військовими діями на території України. Так, Закон України «Про соціальні послуги» визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Одним із чинників, що можуть зумовити складні життєві обставини, є шкода, завдана збройним конфліктом, в тому числі бойовими діями чи тимчасовою окупацією [5].

У квітні 2022 року Верховна Рада ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях», який передбачає посилення соціального захисту громадян, які у зв'язку з військовою агресією проти України були вимушені покинути власні домівки й стати внутрішньо переміщеними особами. Прийнятим Законом розширено повноваження військових адміністрацій в частині визначення особливостей порядку організації надання соціальних послуг на території відповідної

адміністративно-територіальної одиниці (або на регіональному рівні) у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях [4].

Так, за даними Міністерства соціальної політики України у Реєстрі надавачів соціальних послуг перебуває понад 3 тисячі закладів, із них близько 1,5 тисяч – комунальної форми власності, зокрема, майже 1 тис. надавачів, які безпосередньо працюють в територіальних громадах (центри соціальних служб, центри надання соціальних послуг, територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Найбільш затребуваними є соціальні послуги з догляду (догляд вдома, догляд стаціонарний, денний догляд), консультування, соціальної адаптації, соціальної профілактики, представництва інтересів, надання притулку, соціального супроводу тощо [1].

За даними Національної соціальної сервісної служби України, гостро повстають питання евакуації соціальних закладів та постійно проживаючих в них осіб, в тому числі дітей, з територій тимчасової окупації на безпечні території країни та за її межі. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, яка потребує або надання соціальних послуг або отримання компенсації з бюджетів громади, значною мірою впливає і ускладнює ситуацію з організацією соціального забезпечення на місцях. В Законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях», визначено, що виплата компенсації за догляд та фінансування надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам не буде здійснюватися за рахунок коштів бюджетів громад. Уряд не передбачив надання компенсації органам місцевого самоврядування з державного бюджету за фінансування таких послуг, що значно погіршує якість надання послуг та встановлює загрозу отримання послуг незахищеними категоріями громадян [3].

Представники Міністерства соціальної політики України анонсували, що влітку 2023 року мають бути створені Реєстр отримувачів соціальних послуг та Реєстр надавачів соціальних послуг в Україні. Відзначено, що має відбутися перехід від фінансування закладів до фінансування конкретної послуги за відомим в медицині принципом «гроші ходять за людиною». Перші соціальні послуги будуть скеровані на ті родини, члени яких постраждали від війни та людям з інвалідністю [2].

В матеріалах робочої групи «Соціальний захист», що представлені Національною радою з відновлення України від наслідків війни, наголошено на доцільності формування нової моделі соціальної політики, яка відповідає принципам і стандартам соціальної політики ЄС, покращує якість людського життя, протистоїть демографічним змінам, посилює рівень соціального захисту, сприяє скороченню бідності, посилює соціальну єдність, допомагає подолати дискримінацію та відповідає фінансовим можливостям держави [6].

Отже, основними напрями, які потребують змін в аспекті підвищення якості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану та поствоєнний період повинні здійснюватися у площині: удосконалення надання соціальних послуг в умовах війни та підвищення рівня соціальної безпеки українців; забезпечення соціальними послугами внутрішньо переміщених осіб; поліпшення системи соціальних виплат, пільг та компенсацій громадянам; формування та запровадженні інтегрованої/уніфікованої моделі надання соціальних виплат і соціальних послуг; перегляд державного стандарту соціальної послуги; законодавчого врегулювання організації та надання соціальних послуг, можливих джерел фінансування в умовах воєнного стану; розроблення критеріїв визначення потреб осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах; модернізація Єдиної інформаційної системи соціальної сфери для надання соціальних виплат і послуг, в рамках виконання Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери; надання первинних послуг з охорони психічного здоров'я на рівні громад; посилення ролі громадянського суспільства та волонтерства в умовах воєнного часу та можливості залучення волонтерів до надання допомоги окремим категоріям громадян; оцінка потреб та пріоритетність надання соціальних послуг у громаді тощо.

### Список літератури

1. Комітет з питань соціальної політики сприяє вдосконаленню систем надання соціальних послуг в Україні. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/230514.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/230514.html)
2. Міністерство соціальної політики України: веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
3. Національна соціальна сервісна служба України: веб-сайт. URL: <https://nssu.gov.ua/>
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Закон України від 14 квіт. 2022 р. № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#Text>
5. Про соціальні послуги: Закон України від 1 січ. 2019 р. № № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
6. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Соціальний захист». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>
7. Lévesque B. Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives? *Cahiers du CRISES*. 2012. URL: [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET1116\\_GS.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET1116_GS.pdf)
8. The Partnership for Social Innovation. Entered Europe. URL: <https://www.interregeurope.eu/good-practices/the-partnership-for-social-innovation>
9. Trejo-Range M.A., Marchezini V., Rodriguez D.A., Santos D., M., Gabos M., Lélis de Paula A., Santos E., Sampaio do Amaral F. Incorporating social innovations in the elaboration of disaster risk mitigation policies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 84. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103450>
10. Watson G., Shilpa P. The formation of public-public partnerships: a case study examination of collaboration on a «back to work» initiative. University of Warwick Publications service. URL: <http://wrap.warwick.ac.uk/36999>

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Яцкевич Інна Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»

24 лютого 2022 року російські війська вторглися на територію України. Ескалація конфлікту, який почався у 2014 році, спровокувала війну, що призвела до десятків тисяч смертей і найбільшої європейської кризи з біженцями з часів Другої світової війни. Як наслідок - 141 країна засудила російську сторону як незаконний акт агресії.

Усі війни в першу чергу є війнами економік. Проте економіка та бізнес мають працювати. За для цього підприємства мають адаптуватися до нового середовища – до воєнних умов, для сприяння виживанню бізнесу в умовах війни.

Відповідно складові бізнесу відкриваються з нового ракурсу, що дає можливість керівникам підприємств переглянути свої підходи до системи управління.

Питаннями управління у період воєнного стану займалися такі вчені-економісти як М. Жеребчук, О. Ковальський, О. Пшик-Ковальська та інші [1; 2].

Актуальними інструментами управління в сучасних умовах – є кризовий менеджмент та менеджмент безпеки. Кризовий менеджмент – це діяльність, спрямована на

подолання проблем, які вже виникли, і реалізація сценаріїв для виведення підприємства з кризи [3; 4].

Звісно, менеджер (керівник) повинен докладати значних зусиль для того, щоб знизити ризик у воєнний час. Як наслідок менеджер з кризи – особа, яка вміє передбачити ймовірні ризики, продумати варіанти запобіжних заходів, щоб уникнути їх настання, або мати чіткий план дій у разі негативного сценарію. Із сучасним досвідом, окрім системи ризик-менеджменту, у менеджера (керівника) формується ще й професійна інтуїція. Менеджер мимоволі починає передбачати, де можуть бути прогалини, котрі призведуть до проблеми, та як їх залагодити.

Кризовому менеджеру доводиться працювати у режимі, коли рішення треба ухвалювати швидко, але виважено. При цьому менеджер найчастіше має обмежену кількість інформації.

Сьогодні більшість людей працюють із різних регіонів та країн, а ситуація на фронті та в тилу змінюється мало не щодня. У такий період, чим частіше відбувається обмін інформацією між колегами, тим швидше і згуртованіше всі реагують на зміни у підприємницькому середовищі. Під час війни забезпечувати гнучкість команди й вчасне реагування на непередбачувані ситуації є вкрай важливим і для безпеки, і для підприємства. Так наприклад, керівники підрозділів можуть: здійснювати щоденні синхронізації у Zoom або у Meet. Щотижня ділитися новинами зі своїх ділянок роботи. Починаючи з неформального смол-талку, – як пройшли вихідні, і плавно переходити до справ, що дає можливість:

- заспокоїти та психологічно підтримати працівників підрозділу;
- фіксувати, що вдалося зробити за минулий період (неділю, тиждень тощо), і окреслити плани на поточний період.

Здійснювати короткі «щоденки», де можна поділитися, що кожен із працівників виконав учора, які плани має на день та які є проблеми або запити. Це простий спосіб структурувати думки й бути у хорошому робочому ритмі.

Подібні синхронізації допомагають швидко вирішувати як поточні невеликі проблеми, так й формувати стратегію подальшого розвитку підприємства з викликами сьогодення. Також, можна вчасно виявляти складнощі, які тільки насуваються, і вжити відповідних заходів або сформувати план для їхнього уникнення. Крім того, обговорюючи новини з різних регіонів, стежити за зовнішнім контекстом – коли в країні війна, без цього нікуди.

Безпека повинна створюватися й підтримуватися за допомогою ефективної системи менеджменту безпеки. Під безпекою підприємства розуміють такий стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, які забезпечують цій системі: захист від небажаних впливів; динамічний розвиток; ефективність життєво важливих процесів; незалежність; можливість досягнення цілей [5].

Менеджмент безпеки – забезпечення функціонування об'єкта, що передбачає виконання сукупності робіт управлінського характеру за відносно відокремленими напрямками координованої діяльності, спільні результати яких сприяють забезпеченню функціонування об'єкта [5].

Менеджмент безпеки – це систематизовані й скоординовані види діяльності, методи та засоби, за допомогою яких підприємство оптимально управляє своїми ризиками і пов'язаними з ними потенційними загрозами. Система менеджменту безпеки організовує середовище, працюють для працівників, визначаючи й заохочуючи форми поведінки, що відповідають вимогам безпеки, і, формуючи таким чином потрібні цінності й уявлення культури безпеки.

Система менеджменту безпеки є процесом, що заснований на циклі управління: планування, виконання, моніторинг, контроль, корекція і спрямований на постійне поліпшення безпеки організації, з використанням об'єктивно вимірюваних індикаторів.

Водночас війна також позначилася на роботі та персоналі її підприємства, попри те, що деякі суб'єкти підприємницької діяльності знаходяться далеко від місць активних бойових дій. Так, звільнилося близько 10% працівників, через що виник брак персоналу. Головні постачальники сировини виявилися заблокованими, спостерігаються проблеми з логістикою та нестачею обігових коштів. Задля подолання кризових моментів, на підприємствах підлаштували всі процеси під вимоги часу. Так, керівництво підприємств розробили нову політику управління персоналом на випадок, якщо співробітники будуть переїжджати в інші регіони України або країни. Керівництво розробило докладний план переїзду для співробітників, провело тренінги для співробітників по роботі за кордоном, надають першу допомогу та упакування валізи на випадок надзвичайної ситуації.

З наростанням напруги у працівників (особливо коли світові ЗМІ почали передбачати, що коли почнеться війна, Київ та інші місця впадуть за кілька днів), деякі підприємства подбали про те, щоб доповнити свої тактичні ресурси підтримкою психічного здоров'я.

Звичайно, початок повномасштабного вторгнення був важким ударом навіть для найпідготовленіших підприємств. Коли російські атаки були націлені на енергетичну інфраструктуру України, підприємства швидко створили нові робочі місця, оснащені генераторами та супутниковим Інтернетом.

Щоб залишатися на плаву, поки клієнти зникають, а прибутки падають, керівники знайшли творчі способи скоротити операційні витрати, не звільняючи людей. Багато кому вдалося розвинути адаптивність та стійкість, особливо коли йшлося про розподілену роботу, яку їхні команди вже продемонстрували під час періоду пандемії.

Сучасні умови в Україні формують із керівників підприємств або підрозділів нових «бойових лідерів» – на досвіті яких можна написати другу частину твору «Мистецтво війни», яку написав у свій час стратег і філософ Сунь Цзи, який висловив думки про стратегію, яку і сьогодні продовжують уважно вивчати представники бізнесу та військові лідери.

Так, особиста стійкість керівників забезпечує швидке прийняття рішень, комфорт при коротких горизонтах планування та гнучкість, необхідну для підтримки команди в умовах завдань, що швидко змінюються.

Сучасні менеджери (керівники) використовують різні механізми виживання, які допомагають їм оговтатися від травми, завданої війною, та виконувати свої обов'язки перед своїми співробітниками, від відкритого обміну своїми почуттями зі своїми командами до виділення часу для хобі та друзів та навмисного зосередження уваги на гуморі й оптимізмі.

Водночас деякі менеджери (керівники) визначили за мету допомогти побудувати майбутнє країни шляхом утримання та розвитку талантів, відновлення економіки та розвитку нових галузей, щоб заповнити прогалини, що виникли у секторах економіки України, таких як сільськогосподарський сектор, який сильно постраждав.

#### **Список літератури**

1. Жеребчук М. Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни // Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку : матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) / уклад.: Ю. Д. Батан, В. С. Кучерявенко, Л. С. Бондарчук та ін. ; за ред. М. Р. Аракеяна, К. І. Спасової. Одеса : Фенікс, 2022. С. 586-588.
2. О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський Управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022 №2(8). С.88 – 93.
3. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya> (дата звернення: 01.05.2023).
4. Що таке кризовий менеджмент. URL: <https://happymonday.ua/kryzoviy-menedzhment-v-umovah-vijny> (дата звернення: 01.05.2023).

5. Новик І.В. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип 30. С. 191-196.

## **БІНАРНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Марущак Володимир Петрович**

д.н.держ.упр., професор,

завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2850-5628>

Багато явищ в навколишньому середовищі впливають одне на одне, дуже часто ми не розуміємо глибину цього впливу. Ми розуміємо що вплив існує, в тім які наслідки він має не здогадуємося. Це як хімічній реакції, коли взаємодія субстанцій веде до виникнення нової субстанції. Такі впливи можуть проходити миттєво або відбуватися впродовж значного часу. Так хімічна реакція проходить швидко, а взаємодія між бінарними зірками – мільярди років, поки в результаті такої взаємодії не створюється квазар. Такі глибинні зміни можуть відбуватися не тільки в природному середовищі, але і в соціально-суспільному житті. Бінарний зв'язок економіки та управління є такою їхньою взаємодією де кожен з елементів має не тільки вплив один на одного, а може визначати існування розвитку один одного аж до знищення. Це схоже на функціонування бінарних зірок, які можуть не тільки існувати, а й впливати на розвиток кожної з них аж до знищення однієї з них, тобто йдеться про явища, які є суттєвими один на одного. Економіка істотно впливає на розвиток управління, сприяючи його виникненню, коли її функціонування нагтовхується на протиріччя [1, с. 12]. Управління виникає з розвитку економіки, коли вона вимагає оптимізації, коли економічні зв'язки не забезпечують розвиток і необхідна додаткова система, що знімає ці бар'єри. Так управління в племені виникає тоді, коли економіка не забезпечує виживання племені і виникає керуюча каста у вигляді вождів і старійшин, яка сприяє подальшому розвитку економіки через здійснення управлінських дій.

Бінарна система взаємодії навколо центру їхнього зв'язку, який зовні не пов'язаний із цією системою. Таким центром зв'язку між економікою та управлінням є поділ праці. Воно через себе забезпечує взаємодію економіки та управління, відокремлює окремі види діяльності через природний та суспільний розподіл праці. В управлінні поділ праці відокремлює окремі види управлінської діяльності (управління у племені, на підприємстві, у корпорації тощо). Поділ праці виступає тією темною енергією, яка рухає економіку та управління, пов'язуючи їх через себе. Взаємодія у первинному бульйоні суспільства виділяє в самостійні сфери економіку і управління відтворюючи первісну економіку та державу. Первісно ці явища розвиваються самостійно. Вони мало впливають одне на одне. Втім розвиток економіки підштовхує управління к обслуговуванню економіки. Держава вводить податки, здійснює війни насичуючи економіку робочою силою монетарним капіталом. Це веде до виникнення суспільних цивілізацій (Рим, Китай, Єгипет). В подальшому стогнуюча система державного управління вела до занепаду економіки і до війн, які знищили цивілізацію і формувалась нова цивілізація з відповідною економікою і управлінням. Так Французька революція відбулася в першу чергу внаслідок суперечності між економікою та управлінням, а не між продуктивними силами та виробничими відносинами. Система найманої праці вже склалася в країні і її ніхто не забороняв. В тім місце буржуа не відповідало тієї ролі, яку вона відігравало у суспільстві і знаходилася за межами державного управління. Королівська влада була абсолютною і не терпіла інших суб'єктів. Система державного управління середньовічної королівської Франції прийшла в

протиріччя з розвитком економіки, оскільки через податкову систему марнотратства скарбниці вела її до занепаду. Це призвело до революції. І це протиріччя вирішилося через поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову. Зняття протиріччя дало можливість розвитку економічних відносин та становлення Наполеонівської імперії. Таким чином, бінарність економіки і управління привело до нового явища, котрою стала Французька революція.

В теорії економіки прийнято вважати, що виробничі відносини є статичними на відміну від продуктивних сил і можуть змінюватися при зміні суспільно-економічної формації. Видається, що це не зовсім так. Коли йде річ про виробничі відносини, то вони розуміються як відносини, що складаються між людьми в процесі виробництва. В тім це також відносини в процесі обміну, обігу, споживання, привласнення та управління. Разом з тим акцент робиться на привласнення результатів праці, тобто на відносинах робітників та власників засобів виробництва. Це найбільш статична частина виробничих відносин. А відносини з управління є динамічними. Тому виробничі відносини можуть змінюватися завдяки бінарному зв'язку між економікою та управлінням. Управління може змінювати окремі елементи виробничих відносин, унаслідок чого поступово змінюються виробничі відносини. Загалом це виглядає як регулювання економіки.

Бінарність управління і економіки проявляється як на макро так і на міні рівні. Розвиток економіки приводить до накопичення протиріч, що визиває кризові явища, враховуючи синусоїдальний характер економіки. Це потребує змін в управлінні, інакше економічна система зруйнується та зміниться система суспільних відносин. Прикладом бінарності є Велика економічна депресія двадцятого століття. Криза фондової біржі обвалив фінансово-економічну систему і виникла загроза існуванню держави і суспільства. В цих умовах уряд США втрутився в управління економічними процесами. Зазнала змін банківська система, фінансова-грошова, виробнича і соціальна сфера. Економіка почала програмуватися. Дії уряду мали успіх і вдалося не тільки збалансувати економіку, а надати їй прискорення. Політика уряду змінила в виробничих відносинах елемент управління, що дало змогу змінити економіку. З цього періоду починається державне регулювання економіки. Державне регулювання економіки це управління економікою у відповідності з дією об'єктивних економічних законів. Управління на свій розсуд це не управління, а адміністрування. Не випадково у 30-х роках двадцятого століття виникла теорія державного регулювання економіки. Крім того цей досвід був використаний західними державами при вирішенні фінансово-економічної кризи 2008 року.

Бінарність на макрорівні проявляє себе в розвитку виробництва. Розвиток виробництва на базі ручної праці потребує розподілу праці на окремі операції та виділення ланки, що пов'язує їх між собою. Такою ланкою стає управління. В подальшому механічна праця міняє управління, яке в свою чергу підвищує продуктивність праці та зріст економіки. В свою чергу це веде до зміни організаційних форм управління та виникнення синдикатів, картелей, корпорацій. Так що управління і економіка постійно впливають одне на одне. Цей процес постійний і продовжується і у сучасний період. Так розвиток економіки відбувається на базі комп'ютерної техніки. Вона є штучно створеною системою управління виробництвом і поступово замінює фізичну працю на розумову. Крім того, бінарність економіки і управління веде до роботизації виробництва. Роботи виступають як продуктивна сила розвитку економіки. Змінюється як характер управління так і виробництва. Управління і економіка стають безлюдними. Ми стикаємося з новим явищем в якому економіка і управління співіснують сумісно. Тому слід зробити висновок, що поступово створюється управлінська економіка, яка має свої закони розвитку і функціонування.

Одним з варіантів бінарності управління і економіки є економічне налагодження. Такого засобу регулювання економіки в нас немає, та й в інших держав, мабуть, теж. Зрозуміти його можна, якщо провести аналогію з технічною наладкою, що широко відома. Коли іде реконструкція підприємств, то відбувається зміна в технічному оснащенні та

міняється технологічний процес. Але коли все готове, з'являються наладчики - люди, що перевіряють усі вузли, відпрацьовують увесь технологічний ланцюг виробництва та запускають його в хід, тобто їх завдання полягає в усуненні тих недоліків, що були припущені будівельниками, конструкторами, технологами та іншими. Завдяки ним виробництво оживає і працює як здоровий організм. У зв'язку з переходом до ринкової економіки замінили вузли в господарському механізмі, але забули про те, що кожний вузол повинний бути налагодженим на спільну роботу.

Економічне налагодження не припускає різкої зміни регулювання. Як засіб впливу, вона пропонує пошук вузьких місць в економіці [2, с. 83]. Слабка ланка піддається зміні, але не сама по собі, а у зв'язку з іншими примикаючими до неї елементами. Після того, як слабкий елемент починає функціонувати більш-менш нормально, наладці піддається той елемент, який на економіку виявляє найбільш негативний вплив. І так поступово по всьому ланцюгу. У підсумку весь механізм починає працювати більш-менш злагоджено. Після цього починається друге, третє коло налагодження і так до тих пір, поки господарський механізм не вийде на рівень ефективного функціонування. Коли господарський механізм розбалансований, що відповідає нинішньому положенню справ в економіці, і проблем у ньому більш ніж достатньо, то економічній наладці повинні підлягати самі суттєві проблеми стабілізації економіки. Тому в цьому напрямленні повинні концентруватися організаційні, фінансові, наукові, матеріальні потужності, які б забезпечили прорив і наступ на негативні явища та створювали стабілізуючий стан економічного розвитку. Не стримування проблеми по всьому фронту та постійне латання дір в економіці може призвести до стабілізації, а наступ на нестабільність на вузькій дільниці з розвитком успіху ушир і вглиб економічних процесів. При такому підході метою регулювання є не тільки окремих елемент економіки, а господарський механізм у цілому. Добре налагоджений окремих його елемент вже сам по собі буде благодатно впливати на систему в цілому, об'єктивно розкриваючи недоліки в певних сферах, а отже й створювати можливості їхнього усунення.

Економічне налагодження – це універсальний засіб впливу на господарський механізм, який має широкі потенційні можливості як на рівні макроекономіки, так і мікроекономіки. Рішення глобальних економічних процесів не виключає, а припускає рішення конкретних проблем окремих суб'єктів господарювання. Невдачі окремих підприємницьких структур здебільш пов'язані з тим, що балансування в стихії ринку ґрунтується на особистому баченні ситуації, обсягу знань і розумінні законодавства, особистому досвіді, якості управлінських рішень, що приймаються, далеко не завжди відповідають реальному положенню мов. Звідси й трагедії як дрібних, так і великих суб'єктів підприємницької діяльності. Використання економічного налагодження надає можливість суб'єкту підприємницької діяльності не тільки виявити основний недолік у своїй роботі, але й вжити конкретні міри по відновленню порушеної рівноваги.

#### **Список літератури**

1. Марущак В., Марущак О. Державне управління та економіка. О., 2021.
2. Марущак В. Государственное управление, экономика, цены. LAMBERT, Germany, 2015.

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ДОВІРА В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ:  
УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

Institutional trust in indeterminate conditions: Ukrainian and European experience

**INTEGRATING INNOVATIVE EUROPEAN PRACTICES AND TECHNOLOGIES  
FOR SUSTAINABLE CONSUMPTION IN UKRAINE**

**Liudmyla Hrebenyk**

Associate Professor, PhD,

Medical Institute Sumy State University, Sumy, Ukraine

**Kostiantyn Dyadyura**

prof. doctor of technical sciences

Odessa Polytechnic National University

International human rights law establishes certain duties and responsibilities that States must comply with. By becoming signatories to international treaties, States are obligated under international law to respect, protect, and fulfill human rights. The duty to respect entails that States must avoid interfering with or limiting the enjoyment of human rights. The duty to protect requires States to safeguard individuals and groups against human rights violations. Finally, the duty to fulfill requires States to take proactive measures to facilitate the enjoyment of fundamental human rights.

In Ukraine, the «Law on Consumer Protection» has been established to enhance public education and awareness of consumer rights and the methods available to protect those rights. As part of the green and digital transitions, European Union countries are further strengthening their policies to safeguard consumer rights, promote their economic interests, and ensure their safety.

Given the policy of global integration of European economies, it is important for Ukrainian youth to possess adequate knowledge for psychological, social, and economic adaptation when seeking employment in European countries. Furthermore, the effective implementation of Ukrainian state policies related to consumption should take into account the experiences of European Union countries. To work at the EU level with professionalism, an educational component is necessary to increase knowledge and skills.

Sumy State University (SumDU) has developed a strategic vision that aims to introduce new courses and disciplines with various thematic orientations on Ukraine's European integration, keeping in mind principles of inclusiveness and gender equality, and considering the educational needs of different age and social groups. The «Strategic Development Plan of SumDU for 2020-2026» emphasizes the need for a competent approach in the professional training of university graduates, which is oriented towards the modern requirements of society in its innovative development. Therefore, deepening the knowledge of future professionals about global problems and risks related to the development of new technologies in Europe and how to solve them is a vital part of the professional training of SumDU graduates.

To implement its strategy of internationalization activities, every year, SumDU teachers and scientists participate in EU programs. Additionally, the EU Information Center is actively working at SumDU to disseminate information about the EU and its policies, support universities and research centers in student education, conduct research on European integration, and facilitate student participation in the European debate.

The COVID-19 pandemic and the Russian-Ukrainian war have led to an economic crisis that has spurred the development of modern tools and approaches to consumer policy in European countries. The Commission's Strategy Paper on the Revival Package states that European initiatives should focus on strengthening the EU's competitiveness, resilience, and position in the

world through continued investment in the development of a just, environmentally, and digital Europe. Protecting consumer rights is an essential component of Europe's economic growth strategy, as reflected in current EU initiatives such as the European Green Deal, the Circular Economy Action Plan, and the Communication on Shaping Europe's Digital Future. This emphasis on consumer rights is also present in relevant international frameworks, including the UN's 2030 Agenda for Sustainable Development and the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities.

In 2020, the European Commission adopted a revised consumer policy strategy for the EU for the next five years (2020-2025). The «New Consumer Agenda» emphasizes the fundamental principles of strengthening consumer resilience to achieve sustainable recovery.

The Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) emphasizes the importance of ensuring a high level of human health in implementing all EU policies and measures. EU consumer policy has a direct impact on health, environment, and food safety. Therefore, interdisciplinary training, exchange of views, and participation in thematic discussions on safe consumption should involve medical and biological specialists who can provide expert assessments and opinions. The high standards of consumer protection in the EU can serve as an example for other countries with less sophisticated legislation, and global challenges require fruitful international cooperation in this field. The EU has effective strategies to tackle climate and environmental issues, protect consumer rights, and vulnerable populations. The European Consumer Centers Network (ECC-Net) has been successful in raising awareness to promote sustainable consumption, which is crucial for the successful implementation of the European Green Deal and the Digital Agenda for Europe. The EU has a solid consumer protection framework developed over many years, recently enhanced through several legislative initiatives, from which consumers in the EU will benefit in the years to come. The EU continues to lead international efforts, form alliances with like-minded partners, and use its influence, experience, and financial resources to mobilize its neighbors and partners for sustainable and inclusive growth in the context of global digital transformation.

Indeed, the Erasmus+ Programme offers a valuable opportunity for higher education institutions in Ukraine to engage in the study of European integration processes and disseminate EU values, including those related to consumer policy, human health, and the environment. The Jean Monnet Actions, in particular, provide a platform for academic teaching and research on European integration, which can contribute to raising awareness and promoting European values in Ukraine.

As you mentioned, Ukraine has committed itself to ensuring a high level of consumer protection through its Association Agreement with the EU. However, as with any country, the implementation of consumer protection legislation can be challenging, and there is room for improvement in Ukraine's consumer policy framework. Increasing awareness and knowledge among Ukrainian consumers about their rights and the importance of careful consumption and health can contribute to the development of national consumer policy and enhance consumer confidence in public authorities.

Overall, education and information dissemination are key factors in promoting a better understanding of consumer policy, European integration processes, and EU values in Ukraine. The Erasmus+ Programme and the Jean Monnet Actions offer valuable platforms to achieve these objectives.

Ukraine's commitment to achieving a high level of consumer protection and compatibility with EU legislation was enshrined in the Association Agreement with the European Union. The Law of Ukraine «On Consumer Protection» was a crucial step in enabling the implementation of European approaches in Ukraine. Effective consumer policy based on established European standards can empower consumers to make informed choices that promote healthy competition and contribute to sustainable and efficient resource utilization.

Our study, as part of the educational grant project «EU Consumer Policy in Conditions of the Green and Digital Transition» under the Jean Monnet Actions program of the ERASMUS+

Programme, will raise awareness among Ukrainians about the European approach to consumer policy and mechanisms for its implementation in the future, with an emphasis on European values for human health and the environment. The focus will be on improving the quality of education of young people, whose activities and lifestyle in the future will influence and determine the direction of development of Ukraine, Europe, and the world as a whole. The objectives of the study are to strengthen teaching and research in higher education on the development, implementation, and prospects of consumer policy in the European Union in the context of EU strategic directions for health and the environment faced with growing biological, economic, and social threats.

The interdisciplinary optional course «EU Consumer Policy in the Green and Digital Transition» will be created and offered to students of Sumy State University as part of the implementation of the project. The study will also include additional training events for the public of the Sumy region and the north-eastern regions of Ukraine, which will involve government and business representatives, NGOs, and consumers. The main aim of the study is to educate young Ukrainians as active members of the European community with shared life values and life plans that consider solutions to global societal problems. The practical orientation of the course will provide students with the necessary knowledge to exercise their rights and promote the dissemination of European democratic principles in Ukraine. It will also help develop a responsible attitude towards health and the environment among the youth. The new course will strengthen the educational activities of SumDU on the European Union and provide an opportunity for students to participate in research on the strategic directions of EU development and their global benefits. It will also support the general policy of the university towards the internalization and dissemination of European democratic values in Ukraine, as outlined in the «Strategic Development Plan of Sumy State University for 2020 - 2026».

The study aims to promote sustainable food choices and quality services by leveraging innovative practices and technologies, including digital education, e-commerce, and artificial intelligence. It also aims to address the specific information needs of vulnerable consumers such as the elderly and people with disabilities. The study will employ progressive methodological approaches used in formal and non-formal educational spaces in Europe to strengthen the European vector within the study and promote inclusive education. The use of creative forms of presentation, editing principles, and digital technologies will motivate and stimulate consumers to learn, including vulnerable consumers. The study will also contribute to the European concept of lifelong learning in consumption by providing educational opportunities for the general population. The study will collaborate with key stakeholders, including local and regional authorities, consumer organizations, NGOs, industry, and education, through training activities, targeted discussions, and best practices. The study will leverage virtual learning and collaboration tools to reach various target groups, including online lectures for students of other universities in the region. The pandemic COVID-19 and the war have accelerated the development and use of these virtual tools, making them an effective means of implementing the study's objectives.

The research will promote closer collaboration between the academic community and civil society, especially with NGOs that are already working on similar initiatives with the study authors. This will help to spread European values of responsible, safe, and eco-friendly consumption among the citizens of Ukraine, and increase support for EU policies. The study will also contribute to the integration of Ukrainian youth into Europe, boost their competitiveness in the EU labor market, and enhance their personal growth and psychological confidence. The study is designed to ensure equal access to information and participation for people with socio-cultural and physical disabilities, who are considered vulnerable consumers in the context of European consumer policy. By adopting a multidisciplinary approach and engaging expert lecturers from various fields, the study will shift the traditional national view of consumption towards a European perspective that emphasizes environmental sustainability and respect for personal needs in the provision of safe products and services.

The topic of our study emphasizes the need for sustainable and responsible consumption practices that take into account the environmental impact of our choices. This is particularly

important given the growing concern over climate change and the need to reduce our carbon footprint. We want to highlight the role of the EU in promoting these practices and the importance of Ukraine, as a neighboring country, in aligning with EU standards to promote integration and increase competitiveness in the EU labor market. It is necessary to recognize the role of the younger generation in shaping the future and promoting sustainable practices. Involving Ukrainian youth in this study, we stimulate their involvement in the integrative processes of Europe and provide them with the necessary knowledge and skills to become competitive in the labor market.

## **ДОВІРА ЯК ОЗНАКА ЛЕГІТИМНОСТІ ВЛАДИ В УМОВАХ ВВЕДЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Князєва Олена Володимирівна**

к.с.н., доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

<https://orcid.org/0000-0001-5625-768X>

**Брижко Дарина Андріївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

<https://orcid.org/0009-0003-8877-013X>

Національний університет «Одеська політехніка»

У сучасному світі завданням будь-якої правової держави виступає формування довіри громадян до діючої влади. Будучи передумовою становлення та ефективного функціонування політичної системи суспільства, довіра сприяє підвищенню зв'язку громадян із політичними інститутами, успішності діяльності органів публічної влади, подоланню соціальної напруженості, а також підвищенню легітимності. В умовах воєнного стану дослідження рівня довіри громадян набуває особливої актуальності, оскільки саме довіра та підтримка діючої влади забезпечують успіх наближення перемоги України.

Зміст понять «довіра» та «довіра громадян» на законодавчому рівні не закріплено. Академічним тлумачним словником української мови «довір'я (довіра)» визначається як відношення до кого-небудь, яке виникає на підставі віри в чийсь правоту, чесність, щирість тощо [1]. Відповідно до Енциклопедичного словника з державного управління, довіра до влади (англ. trust, confidence in power) розкривається як відношення громадян до діяльності органів державної влади, їх посадових осіб, що ґрунтується на вірі, переконливості та впевненості громадян у надійності, компетентності, сумлінності, щирості, чесності даної влади [5, с. 173]. Недосконалість вказаного твердження на нашу думку полягає в тому, що довіра до влади не має обмежуватися виключно довірою до органів державної влади (державною владою), а й має враховувати інші види публічної влади – довіру до органів місцевого самоврядування (муніципальну владу), довіру до Президента України тощо.

Аналізуючи правову доктрину, констатуємо відсутність єдиного підходу до розуміння поняття «довіра», що пояснюється численними позиціями вчених. Так, на думку М. Вебера, ким вперше було досліджено феномен довіри, саме довіра громадян до устрою держави є тим, на чому завжди ґрунтується раціонально-правова інституційна легітимність влади [2, с. 173]. Довіра, за влучним переконанням Т. Парсонса, є однією з умов, за допомогою яких забезпечується суспільна стабільність [8, с. 24-26]. М.В. Чабанна, досліджуючи довіру до політичних інститутів, звертає увагу, що довірою (політичною довірою) виступає впевненість громадян у тому, що політичні інститути (парламент, уряд, політичні партії) ефективно здійснюють свою діяльність [10, с. 8]. У контексті нашого дослідження, довіру громадян до діючої влади доцільно тлумачити як віру в успішність функціонування публічної влади в державі – органів законодавчої, виконавчої, судової

влади та контрольно-наглядової влади, глави держави (державна влада), до органів місцевого самоврядування (муніципальна влада), та переконаність, що прийняті рішення представників таких органів – Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України тощо є результативними, правовими, законними та мають безпосередній вплив на розвиток суспільства та держави.

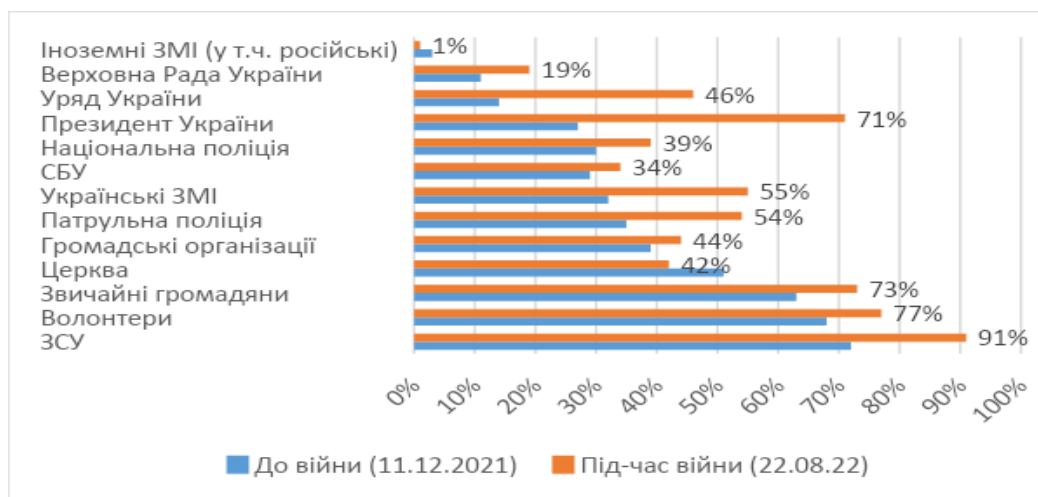
Незважаючи на те, що довіра не є повноцінною правовою категорією, звернемо увагу на її зв'язок та вплив на формування легітимності. Погоджуючись із твердженням колишнього Голови Верховної Ради України Дмитра Разумкова про те, що «головною ознакою легітимності влади є довіра громадян», саме довіра виступає тим рушійним фактором, який сприяє формуванню легітимної цивілізованої державної влади. Легітимність є нічим іншим, як визнанням влади населенням, схваленням її як справедливого і політично виправданого явища, підтримкою влади народом при ухваленні політичних рішень [6]. Взаємодія довіри та легітимності має двосторонній зв'язок: з одного боку, легітимність сприяє підтриманню довіри громадян до влади, з іншого боку, довіра до окремих посадових осіб (Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, голови Одеської обласної державної адміністрації тощо) сприяє формуванню легітимності до даних органів, а також загального стану легітимності у державі.

Враховуючи надзвичайну важливість, визначення рівня довіри громадян до діючої влади виступає предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних соціологічних та дослідницьких установ. Саме рівень довіри громадян до органів публічної влади виступає своєрідним індикатором виникнення соціальної напруги, формування кризи та кризових ситуацій [3], а також дозволяє передбачити імовірні революційні процеси у суспільстві, зокрема виявлення недовіри чинній владі під час Помаранчевої революції та Революції Гідності (Євромайдан). На сьогодні, інструментами вивчення та визначення думки громадськості до влади є аналітико-розрахункові методики, серед яких ранжування, порівняння рейтингів довіри до інституцій у різні періоди; вимірювання різниці між показниками довіри: хто довіряє та хто не довіряє (баланс довіри); розрахунок індексів довіри до органів влади; аналіз динаміки рівня довіри та визначення її тенденцій та актуальних змін, розроблення актуального прогнозу тощо, при цьому головним інструментом залишається проведення соціологічних опитувань серед громадян [4]. В умовах введення воєнного стану, проведення соціологічних опитувань серед громадян України дає змогу надати оцінку рівню довіри та процесам, які відбуваються у суспільстві.

До початку запровадження на території України воєнного стану, за результатами проведеного з 03 по 11 грудня 2021 року Київським міжнародним інститутом соціології всеукраїнського опитування громадської думки «Омнібус» [7], найбільшим рівнем довіри серед державних органів та політичних інститутів користувалися Збройні Сили України 72% та волонтери 68%. Досить приголомшливими у негативному аспекті стали показники довіри до органів влади – Президент України 27%, Верховна Рада України 11%, Кабінет Міністрів України 14%, правоохоронних органів – Служба безпеки України 29%, Національна поліція України 30%, Патрульна поліція України 35%. Соціологічне опитування проводилось у телефонному режимі з використанням методу інтерв'ювання серед громадян України віком від 18 років (без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Донецької та Луганської областей). Аналізуючи отримані результати, доцільно вести мову про тенденцію недовіри громадян до органів публічної влади та, відповідно, зниження легітимності.

З початком широкомасштабного вторгнення Російської Федерації та початку розгортання воєнних дій та території України, соціологами звертається увага на позитивні зрушення стосовно довіри громадян до органів публічної влади, що вказує на високі показники рівня згуртованості Українського народу. Вказане засновано на результатах соціологічних опитувань, проведених 22 червня 2022 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та соціологічної служби Центру Разумкова [9]. Так,

аналізуючи результати досліджень, найбільший рівень довіри серед державних органів та політичних інститутів залишається у Збройних Сил України 91% та волонтерів 77%, які наразі займаються захистом України. У трійку лідерів також входить Президент України, рівень довіри якого збільшився з 27% у 2021 році до 71% у 2022 році. Порівняно з 2021 роком спостерігаються позитивна динаміка балансу довіри Верховної Ради України 19%, Кабінету Міністрів України 46%, Служби безпеки України 34%, Національної поліції України 39%, Патрульної поліції України 54% тощо. Таким чином, у порівнянні з результатами соціологічного опитування від 11 грудня 2021 року, станом на 22 червня 2022 року відбулось зростання рівня довіри громадян до органів публічної влади та, відповідно, зниження тенденції недовіри, що досить детально зображено на діаграмі нижче (Рис. 1).



**Рис. 1. Показники рівня довіри громадян до органів влади та політичних інститутів до початку та в умовах воєнного стану**

Підсумовуючи вказане, незважаючи на всі проблеми та випробування, з якими стикається Український народ під час воєнного стану, довіра громадян до органів влади, незважаючи на її не високий рівень, має позитивну динаміку та продовжує зростати, тим самим підвищуючи легітимність державної влади. Безсумнівно, що війна є часом кризи для держави, але навіть в таких умовах влада повинна діяти ефективно, щоб забезпечити безпеку своїх громадян, а також зберегти рівновагу в суспільстві.

#### Список літератури

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/dovir.ja> (дата звертання: 27.04.2023).
2. Горлач М. Політологія : наука про політику : підручник [для студ. вищ.навч.закл.] / М. І. Горлач, В. Г. Кремень К. : Центр учбової літератури, 2009. 840 с.
3. Динаміка довіри соціальним інституціям протягом 2020-2021 років: результати телефонного опитування. URL: <https://www.kiis.om.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1093&page=1> (дата звертання: 27.04.2023).
4. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень – серпень 2021 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy> (дата звертання: 27.04.2023)
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Крестовська Н.М., Матвеева Л.Г. Теорія держави і права: Елементарний курс. Видання друге. Х.: ТОВ «Одісей», 2008. 432 с. URL: <https://studies.in.ua/krestovska-nm-teorija-derzhavy-i-prava> (дата звертання: 27.04.2023).

7. Лідером довіри українців залишаються ЗСУ. Рятувальники й Нацгвардія потіснили волонтерів та церкву. Соціопитування. URL: <https://novynaruk.com/2022/09/19/fdi-socop-08-2022/> (дата звертання: 27.04.2023 р.)
8. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс ; [пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева]. 1998. 270 с.
9. Попри війну та зусилля російської пропаганди, довіра українців до державних та соціальних інститутів зростає, – соціопитування. URL: [https://lb.ua/society/2022/09/15/529505\\_porri\\_vynu\\_zusillya\\_rosiyskoi.html](https://lb.ua/society/2022/09/15/529505_porri_vynu_zusillya_rosiyskoi.html) (дата звертання: 27.04.2023)
10. Чабанна М.В. Довіра до політичних інститутів: передумови та наслідки для демократії. Магістеріум. Випуск 58. Політичні студії. 2014. С. 8-13.

## ТРАВМА І ДОВІРА: ЯК ВІЙНА ВПЛИВАЄ НА РІВЕНЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ

**Гук Ірина Максимівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0003-5254-2485>

Інституційна довіра – це рівень довіри громадян до публічних інституцій, таких як уряд, судова система, поліція, армія, освітні та медичні установи. Це віра громадян в ефективність та справедливість роботи цих інституцій. Високий рівень інституційної довіри вказує на те, що громадяни мають впевненість в тому, що публічні інституції діють в їхньому інтересі та, що вони можуть розраховувати на них у важливих життєвих ситуаціях. Низький рівень інституційної довіри може призвести до соціальних, економічних та політичних проблем, таких як політична нестабільність, недовіра до уряду та інших публічних інституцій, зменшення інвестицій та збільшення витрат на захист від ризиків.

Вчені і дослідники при визначенні «інституційна довіра» часто ототожнюють поняття «інституційна довіра» і «політична довіра». Як відзначає український дослідник Ю. Самчук, «довіра політична» ґрунтується переважно на довірі громадян до влади, уявленні про те, за якими правилами вони повинні діяти. Довіра політична, або міра визнання суспільством законності влади (легітимності), може бути раціональною і нераціональною. Стійка політична довіра громадян до влади ґрунтується на визнанні тих політичних дій, які відповідають цінностям і нормам традиційної культури і моралі на основі таких чинників: раціонально-цільового, коли влада забезпечує виконання поставлених цілей; правового – визнання суспільством політичних дій у рамках існуючої правової системи; соціально-економічного, який ґрунтується на політиці, здатної забезпечити населенню високий рівень життя [3, с. 111].

Інституційна довіра є ключовою складовою демократії та розвитку суспільства. Вона є важливим фактором для створення стабільного і ефективного політичного, економічного та соціального середовища. Коли люди довіряють інституціям, вони більш схильні дотримуватися законів та правил, співпрацювати з іншими громадянами та приймати участь у політичному процесі. Травми, пов'язані з війною, можуть сильно позначитися на рівні довіри до інституцій у суспільстві. Це пов'язано з багатьма факторами, такими як втрата близьких, фізичні травми, економічні втрати та загальна невпевненість у майбутньому. Коли війна або конфлікт відбувається протягом тривалого часу, люди можуть почати втрачати довіру до державних інституцій, таких як поліція, армія та уряд. Це пов'язано з тим, що уряд може не забезпечити достатньої охорони своїм громадянам або може бути причетним до злочинних дій. Психологічні наслідки війни також можуть

знизити рівень довіри. Травматичні події призводять до збільшення рівня тривоги та депресії серед населення, що може впливати на ставлення до інституцій. Також варто зазначити, що травматичні досвід можуть мати довготривалий ефект на рівень довіри в суспільстві.

Після завершення війни, люди можуть продовжувати відчувати недовіру до державних інституцій та інших людей. Це є наслідком травматичного досвіду війни, який залишається в пам'яті протягом тривалого часу та впливає на ефективність державних інституцій та соціальної співпраці в цілому. Недовіра до інституцій має такі наслідки, як недостатня участь в політичному процесі, зниження рівня дотримання законів та правил, збільшення корупції, зменшення ефективності державних інституцій та інших соціальних структур. Це може впливати на якість життя громадян та загрожувати стабільності суспільства в цілому.

Допомогти з вирішенням проблеми недовіри, пов'язаної з травматичними досвідами війни, можуть заходи, які включатимуть у себе: проведення соціальних програм та проєктів для допомоги постраждалим; забезпечення достатнього фінансування державних інституцій та інших соціальних структур; вдосконалення законодавства та політики, що регулюють діяльність інституцій; забезпечення незалежності та професійності державних інституцій, зокрема, судової влади, правоохоронних органів, аудиторських та інших контролюючих органів; підвищення рівня етичності та відповідальності посадових осіб, забезпечення прозорості в їхній діяльності та відкритості до громадськості; забезпечення стабільності та прогнозованості в діяльності державних інституцій, зокрема, у зміні законодавства та відносин з бізнес-середовищем; підвищення рівня культури права та свідомості громадян.

Важливим аспектом розв'язання проблеми є також підвищення усвідомленості суспільства щодо того, як травматичні досвіди війни можуть впливати на рівень довіри до інституцій та на загальну стабільність суспільства. Це може бути досягнуто за допомогою масових кампаній освіти та інформування громадськості про наслідки війни та її вплив на суспільство. Також важливо розробляти плани реагування на травматичні досвіди, які можуть виникнути внаслідок війни. Підтримка населення під час і після війни є важливою завданням для держави. Способи, які можуть бути використані для підтримки населення:

Надання гуманітарної допомоги: держава може забезпечити харчовими товарами, медичними засобами, гігієнічними засобами та іншими ресурсами населення, щоб допомогти їм пережити війну та її наслідки.

Забезпечення доступу до освіти та медичної допомоги: держава може забезпечити доступ до безкоштовної медичної допомоги та освіти, щоб допомогти населенню відновити своє здоров'я та розвивати свої здібності.

Створення робочих місць: держава може підтримувати економіку, створюючи нові робочі місця та надаючи підтримку малому та середньому бізнесу.

Відновлення інфраструктури: держава може інвестувати у відновлення інфраструктури, такої як дороги, мости, водопостачання та електропостачання, щоб допомогти населенню повернутися до нормального життя.

Психологічна підтримка: держава може забезпечити психологічну допомогу населенню, щоб допомогти їм відновити своє психічне здоров'я та попередити розвиток психічних порушень.

Створення механізмів розслідування та відшкодування шкоди: держава може створити механізми для розслідування воєнних злочинів та інших злочинів, які сталися під час війни, та відшкодувати шкоду, завдану в результаті війни, наприклад, шляхом компенсації за втрачене майно, здоров'я.

Встановлення миру: держава може здійснити міжнародні зусилля для встановлення миру та безпеки в регіоні, що допоможе покращити життя населення та зменшити ризик повторення конфлікту.

Політичні реформи: держава може здійснювати політичні реформи, які забезпечать більшу демократію, відкритість та прозорість у управлінні країною, що допоможе зміцнити довіру населення до влади.

Забезпечення безпеки та гарантії прав людей також є важливими елементами розв'язання проблеми недовіри. Для підвищення рівня довіри до інституцій, державні інституції мають виконувати свої функції ефективно та прозоро, забезпечуючи належну якість послуг та рівний доступ до них. Усі ці заходи можуть бути використані для підтримки населення під час і після війни, та збільшення інституційної довіри до держави.

Крім того, важливо враховувати культурні та історичні особливості кожної країни та регіону при розв'язанні проблеми недовіри. У країнах, де війна є довготривалою та періодично повторюваною, довіра до інституцій може бути знижена з багатьох причин, включаючи знеособлення, насильство та беззаконня, що викликає відчуття безпорадності та відчуження у громадян. У таких випадках важливо вживати цілеспрямовані дії для підвищення рівня довіри. Це може включати підтримку громадських ініціатив, які допомагають зміцнити зв'язки між людьми та інституціями, а також створення механізмів, які дозволяють громадянам брати участь у прийнятті рішень та контролювати дії інституцій.

Наслідки війни та травми можуть виявитися більш помітними серед окремих груп населення, таких як ветерани, біженці та люди, які проживають в зоні конфлікту. Ці групи можуть мати особливі потреби та вимоги щодо підтримки та відновлення довіри до інституцій. Наприклад, ветерани можуть вимагати підтримки та допомоги з боку держави, щоб забезпечити поліпшення свого здоров'я та благополуччя після повернення з війни. Біженці потребуватимуть захисту своїх прав та можливості повернення до своїх рідних міст та сіл, а люди, які проживають в зоні конфлікту, вимагатимуть захисту від насильства та безпеки для себе та своїх родин.

Також важливо враховувати роль міжнародної спільноти у відновленні довіри до інституцій після війни. Міжнародна спільнота може надавати миротворчу допомогу, щоб забезпечити безпеку та стабільність в регіоні, може сприяти дипломатії та міжнародним переговорам, щоб допомогти вирішити конфлікт та побудувати мирне та стабільне суспільство, надавати підтримку для демократичних реформ в країні, що постраждала від війни, щоб зміцнити довіру населення до держави та забезпечити стабільний демократичний розвиток. Це може включати надання фінансової підтримки для виборчих процесів та розвиток громадських організацій, які допомагають зміцнити демократію та прозорість управління. Миротворчі операції можуть допомогти зменшити насильство та сприяти діалогу між сторонами конфлікту. Однак, успішне відновлення довіри залежить від взаємодії міжнародної спільноти з країною, що постраждала від війни, та готовності населення підтримувати реформи і будувати мирне та стабільне суспільство.

У наш час, важливо привернути увагу до проблеми довіри до публічних інституцій та підкреслити важливість підвищення рівня довіри громадян до держави та інших публічних інституцій. Це допоможе забезпечити більш стабільне та успішне функціонування суспільства в цілому.

Відновлення довіри до інституцій після війни є складним та довготривалим процесом, який вимагає комплексних стратегій та підходів. Він повинен враховувати потреби та вимоги різних груп населення, забезпечувати справедливість та злагоду, сприяти міжнаціональному діалогу та підтримці міжнародних організацій. Тільки так можна побудувати стійку та довірливу демократію після війни.

#### **Список літератури**

1. Безродна В. І. Особливості формування громадянського суспільства в процесі політичної модернізації України : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / В. І. Безродна. – Одеса, 2003. – 16 с.
2. Білошицький С. Криза довіри громадськості до представницьких політичних інститутів / С. Білошицький // Політичний менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 56–66.

3. Вишняк А. Доверие к политическим институтам // Общество без доверия / Под редакцией Е. Головахи, Н. Костенко, С. Макеева. Киев: Институт социологии НАН Украины, 2014. – 139-166.
4. Шандор Ф. Легітимація влади: і довіра і толерантність як чинники соціального буття / Федір Шандор // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації. – № 4. – 2011. – С. 225– 230.
5. Jonathan Hall. Trauma and Trust: How War Exposure Shapes Social and Institutional Trust Among Refugees. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.786838/full>

## **МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

**Домашевська Катерина Олександрівна**  
магістр філософії,  
провідний фахівець кафедри місцевого самоврядування та  
розвитку територій  
Національний університет «Одеська політехніка»

Сфера публічної комунікації з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну зазнала значущих змін. Громадян постійно закликають довіряти тільки офіційним джерелам, якими виступають представники влади. При цьому на них лежить серйозна відповідальність за оперативність, достовірність та швидкість інформування громадян. Якщо до лютого 2022 року комунікаційна політика влади в більшості випадків зазнавала критики, то наразі вдалося створити ефективну комунікацію із суспільством, зберігаючи при цьому підхід «one voice» (принцип «єдиного голосу»). Саме це дозволило сформуванню почуття єдності українців та допомогло уникнути масової паніки в перші дні війни, а в подальшому протистояти постійним інформаційно-психологічним атакам.[6] Крім того, інформаційні сторінки органів влади усіх рівнів з'явилися у Viber, Facebook. Представники Уряду також почали комунікувати з українцями у Telegram, хоча експерти вважали цю соцмережу ненадійною з точки зору слабкого захисту даних користувачів. Разом з тим українцям було запропоновано низку онлайн-сервісів для перевірки інформації. Таким чином, громадяни стали отримувати актуальні дані цілодобово. Водночас зросла потреба в захисті українців в інформаційному просторі. Мова йде як про кіберзахист, так і про стійкість до інформаційних маніпуляцій з боку агресора.

Відношення громадян до органів влади з початку повномасштабного вторгнення змінилося на краще, в тому числі за рахунок медіаграмотності як вміння розуміти й аналізувати, яким чином медіа функціонують у суспільстві та який вплив вони мають. За словами вітчизняних вчених, кожен громадянин нашої держави, особливо в період війни, повинен розвивати медіаграмотність, вміння критично мислити та аналізувати весь потік інформації, яку він отримує.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сфера медіаграмотності в публічному управлінні потребує подальшого чіткого та планомірного розвитку, як у воєнний, так і у поствоєнний період.

Мета дослідження – проаналізувати, яких саме змін зазнала сфера медіаграмотності з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну, і як це відобразилося на комунікації органів влади із суспільством.

Однією з найбільш ефективних ініціатив в розвитку медіаграмотності в перші дні війни став спільний марафон «Єдині новини». Це фактично дозволило мінімізувати наявність в ефірі фейкової інформації, у першу чергу, про бойові дії на фронті. Разом з тим це загострило проблему низької медійної та цифрової грамотності представників органів влади різних рівнів. Такого висновку дійшли члени ГО «Український інститут медіа та

комунікації», які підготували аналітичний звіт про трансформацію сфери медіаграмотності під час війни. Дослідження охоплює період з лютого по червень 2022 року на даних, які зібрані шляхом кабінетного дослідження (desk research), а також на основі експертних виступів під час міжнародної онлайн-конференції «Медіаграмотність у час війни: нові виклики та трансформації» у червні 2022 року. Так, згідно аналітичного звіту, медіаграмотність в подальшому має стати обов'язковим інструментом в роботі для представників публічної влади. В іншому випадку недостатній її рівень «створює значні ризики для системи національної безпеки та оборони країни в цілому» [6].

Міністр культури та інформаційної політики Олександр Ткаченко вважає, що саме медіаграмотність має стати однією з базових навичок українців в умовах війни з росією. За його словами, на національному рівні успішно реалізовані і діють такі ініціативи, як Проєкт з медіаграмотності «Фільтр» та Центр стратегічної комунікації та безпеки, які нині виконують важливі функції на інформаційному фронті.

Для більшої ефективності на даному етапі актуальним є питання інтеграції медіаграмотності в систему національної безпеки. «Медіаграмотність є працюючою історією, коли вона довгострокова», - вважає заступник Міністра культури і інформаційної політики Ткаченко Тарас Шевченко [1].

Війна не залишила без змін інформаційні звички українців. Так, якщо на початку повномасштабного вторгнення росії наші співвітчизники більше віддавали перевагу в пошуку достовірної інформації телебаченню, то рік потому стали набагато частіше звертатися до соціальних мереж. В якості прикладу наводимо результати соціологічного опитування, яке провів Київський міжнародний інститут соціології на замовлення ОПОРИ в травні 2022 року. Так, найпопулярнішим джерелом інформації стали соціальні мережі – ними для отримання новин користувалися 76,6% опитаних громадян України. Телебачення зберігало друге місце – 66,7%, на третьому опинився Інтернет (не включаючи соціальні мережі) – 61,2%. Радіо на тот момент слухали 28,4% опитаних. При цьому друковані медіа тожі читали лише 15,7% опитаних. Ті опитані, для кого соцмережі є головним джерелом новин, найбільше використовували Telegram (65,7%), YouTube (61,2%) та Facebook (57,8%). 48% опитаних користувалися Viber, 29,1% – Instagram, 19,5% – TikTok, 8,9% – Twitter [6].

На сьогоднішній день ситуація кардинальним чином змінилася. Відповідні дані показало дослідження соціологічної групи «Рейтинг», яке провели у лютому 2023 року. За його даними, національні телеканали та соцмережі практично зрівнялись за популярністю як джерело отримання новин – 43% та 41% відповідно. Хоча ще у 2022 році національне телебачення дивились 55% українців, і лише 11 % громадян відповідно отримували новини із месенджерів [5].

Зміни в сфері медіаграмотності в умовах воєнного стану відбулися, в тому числі і на законодавчому рівні. Так, з початком війни уряд та парламент прийняли ряд нових документів, які регулюють низку питань в інформаційному полі. У першу чергу, мова йде про регулювання роботи журналістів в умовах воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 року. Крім того, діє Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 3 березня 2022 року «Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану». Документ передбачає не лише відомості про порядок акредитації та роботи журналістів в умовах бойових дій, але і перелік відомостей, розголошення яких забороняється. Це стосується, перш за все, інформації, мета якої пропаганда або виправдання російської агресії [4].

В квітні минулого року були представлені спільні вимоги Офісу Президента України, Кабінету міністрів України та Служби безпеки України про заборону зйомки військових об'єктів, переміщення українських військ і техніки, місць дислокації та роботи сил протиповітряної оборони, місць розташування об'єктів цивільного захисту. Крім того, не можна демонструвати наживо ракети в моменти польоту і участки територій, куди вони потрапили, місця обстрілів, влучання снарядів. Це ж стосується оцінки та наслідків

руйнувань в результаті атак та диверсій ворога. Слід сказати, що вищезазначені документи хоч і напряму не стосуються сфери медіаграмотності, але мають значний вплив на українське суспільство в цілому.

Кримінальний кодекс України, а саме стаття 114 передбачає кримінальну відповідальність за несанкціоноване поширення інформації про направлення, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, рух, переміщення або розміщення Збройних Сил України чи інших утворених відповідно до законів України військових формувань, вчинене в умовах воєнного або надзвичайного стану. Ця стаття може бути застосована по відношенню до усіх громадян України. Адже в перші тижні війни українці викладали чимало подібної інформації у соцмережах.

Медіаграмотність як одна із стратегічних цілей подальшого розвитку суспільства входить до Стратегії інформаційної безпеки, яка діє до 2025 року.

Крім того, за даними досліджень членів ГО «Український інститут медіа та комунікації», на початку 2022 року було розпочато роботу над Стратегією з медіаграмотності. Але нормативно-правовий документ не було завершено через війну. Сьогодні очевидним є те, що Стратегію з медіаграмотності потрібно доробити і вдосконалювати не лише, виходячи з потреб воєнного часу, але й поствоєнного періоду. Більшість українських та іноземних експертів переконані в тому, що медіаграмотність має стати частиною національної безпеки не тільки на період російської агресії, але й залишатися в основі цієї галузі в подальшому. Це вимагає напрацювань практичних механізмів інтеграції медіаграмотності не тільки на рівні проєктів, а й на рівні нормативно-правової бази [6].

На даному етапі органи публічної влади зосереджують всі зусилля на тому аби викорінювати пропаганду в інформаційному полі з боку російського агресора і знижувати рівень її впливу на українське суспільство. В цьому напрямку активно працює, зокрема, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України. Спеціалісти цієї організації проводять постійний інформаційний моніторинг. Також вони попереджають українців про те, які ризики несуть неправильно сприйняті інформаційні вкиди.

Що стосується медіаграмотності як інструменту удосконалення публічної влади в комунікації із суспільством, то, на наш погляд, в її розвитку потрібно приймати активну участь не тільки представникам уряду, а й пересічним громадянам. Медіаграмотність повинна сприяти підвищенню когнітивної стійкості населення, а тому потребує інтеграційного підходу – поєднання медійної, цифрової та психологічної грамотності. Звичайно, все це не буде досконалим без напрацювань на законодавчому рівні.

#### Список літератури

1. В умовах війни медіаграмотність повинна стати необхідним і обов'язковим елементом повсякденного життя. Міністерство культури та інформаційної політики України, 2022, 4 липня. – Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-umovah-vijni-mediagramotnist-povinna-stati-neobhidnim-i-obovyazkovim-elementom-povsyakdennogo-zhitty>
2. Гуріна А. Медіаграмотність як життєво необхідна навичка в сучасному соціально-політичному та культурному просторі України / А. Гуріна // Нова педагогічна думка. 2017. № 4. С. 24-26. URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/Npd\\_2017\\_4\\_8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/Npd_2017_4_8%20(1).pdf)
3. Медіаграмотність в Україні: як нам перемогти колоніальний дискурс – Еріка Бортнік – 8 квітня 2023 р. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/31624/2023-04-08-mediagramotnist-v-ukraini-yak-nam-peremogty-kolonialnyy-dyskurs>
4. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану від 3 березня 2022 р. № 49. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS6785?an=1>

5. П'ять загроз інформаційній безпеці України після війни. 16.03.2023 - Сергій Биков – 16 березня 2023 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/897645.html>
6. Трансформація сфери медіаграмотності в умовах повномасштабної війни в Україні. Аналітичний звіт – лютий-червень 2022. 23 с. URL: <https://www.jta.com.ua/wp-content/uploads/2022/07/Transformation-medialiteracy-UA-1.pdf>
7. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеева. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

## **ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИНАМІКА І ВИДІЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ**

**Князєва Олена Володимирівна**

кандидат соціологічних наук, доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

**Кисіль Олександр Михайлович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

З розвитком глобалізації та інформаційних технологій, збільшенням кількості та складності завдань державного управління, зростанням корупції та недовіри до державних інституцій, інституціональна довіра стала одним з ключових факторів, що впливають на ефективність державного управління. У зв'язку з цим, дослідження інституціональної довіри та її впливу на рівень ефективності державного управління є актуальним і важливим для розуміння проблем державного управління в Україні та країнах Європейського Союзу. Аналіз рівня інституціональної довіри в цих країнах та порівняння їх досвіду може допомогти у формуванні ефективних стратегій підвищення рівня інституціональної довіри та поліпшення роботи державних інституцій.

Довіра – це очікування, що з'являється у членів співтовариства, що інші його члени будуть вести себе більш або менш передбачувано, чесно і з увагою до потреб оточуючих, у згоді з деякими загальними нормами. Таке трактування Ф. Фукуяма запропонував досліджуючи поняття довіри як соціального явища, Фукуяма зазначає, що довіра є важливим фактором в питанні зростання благополуччя суспільства, його політичного та економічного розвитку, оскільки кожна угода, що укладається, та всі відносини які відбуваються між людьми та між людьми та інституціями передбачають за своєю суттю елемент довіри між учасниками таких взаємовідносин [1].

Явище довіри описує моральну свідомість, яка включає чесність та відповідальність у взаємодії між людьми. Це також базовий елемент демократії та авторитету, що присутні у спілкуванні людей, публічних виступах та риториці політиків, журналістів та експертів. Довіра є соціальним інститутом, який використовується для оцінки суспільних процесів та передбачення соціальної поведінки, що є складовою процесів суспільної консолідації, мобілізації мас та прийняття політичних та управлінських рішень.

Під інституційною довірою розуміється рівень довіри громадян до інститутів, які забезпечують функціонування суспільства, наприклад, державних установ, політичних партій, правоохоронних органів, медичних установ та інших політичних та соціальних інститутів.

Довіра до інститутів є ключовим фактором в ефективному функціонуванні державного управління та суспільного розвитку. Це підтверджується дослідженнями відомих соціологів, таких як Рональд Інглхарт, Пітер Холл і Френсіс Фукуяма.

Рональд Інглхарт у своїй книзі «Культурні зміни і зміни політичних систем» зазначає, що високий рівень довіри до інституцій сприяє зменшенню корупції та підвищенню рівня демократії. Пітер Холл у своїй статті «Інституційна довіра та соціальна капіталізація» стверджує, що інституційна довіра є важливим чинником для ефективності державного управління та економічного зростання. Френсіс Фукуяма у своїй книзі «Кінець історії і остання людина» підкреслює, що відсутність довіри до інститутів може призвести до спаду демократії та загострення соціальних конфліктів.

Довіра починає формуватися в перший рік життя людини з довіри до матері, поступово довіра переноситься на оточення, та з часом стає важливою складовою розвитку особистості та її соціалізації. Довіра формується на основі емпатії, а саме на основі здатності співпереживати іншому, перейматися його емоційний стан та усвідомлювати те що вона переживає. В результаті поєднання емпатії з процесом ідентифікації – набутих людиною в ході індивідуального розвитку і процесу соціалізації, само- й особистісної інтеграції як стану динамічної, рухливої, але відносно стійкої рівноваги ціннісних орієнтацій, соціальних ролей і зв'язків. На основі цих складових формується ідентичність особистості, оскільки основою відношення себе до певної спільноти є довіра до її членів, на чому і формується розподіл на «своїх» та «чужих». Довіра – завжди результат оцінних суджень, ціннісна основа соціальної взаємодії, оскільки базується на збігові цінностей, забезпечуючи ціннісно-орієнтаційну єдність.

Особливо важливим питання довіри є в умовах які наразі переживає Україна і доцільно буде порівняти динаміку довіри 2021 та 2022 років. Аналізуючи дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) 2021 року варто зазначити що в Україні спостерігався брак довіри до політичних інститутів, і люди скоріше не довіряли цим інститутами. За результатами такого ж дослідження Разумков Центру населення станом на 2021 рік вважали що влада прагне досягти позитивних результатів, але її дії влади є неефективними, а отже пріоритети діяльності влади відповідають інтересам населення, але результати цих дій, демонструють ненадійність влади з точки зору населення, саме ці фактори відповідності дій та результатів цих дій з боку влади є ключовими в питанні довіри до інститутів [3,5].

**Таблиця 1**

**Результати опитувань КМІС щодо інституційної довіри 2021-2022 рр [3,4]**

|                        | 2021 рік |           |        | 2022 рік |           |        |
|------------------------|----------|-----------|--------|----------|-----------|--------|
|                        | Довіряю  | Недовіряю | Баланс | Довіряю  | Недовіряю | Баланс |
| Збройним силам України | 72       | 12        | -17    | 96       | 0         | 96     |
| СБУ                    | 29       | 36        | -7     | 63       | 9         | 54     |
| Національній поліції   | 30       | 44        | -14    | 58       | 13        | 45     |
| Президенту України     | 27       | 50        | -23    | 84       | 4         | 80     |
| Уряду України          | 14       | 60        | -46    | 52       | 19        | 33     |
| Верховній Раді України | 11       | 67        | -56    | 35       | 33        | 2      |
| Судам                  | -        | -         | -      | 25       | 34        | -9     |
| Прокурорам             | -        | -         | -      | 21       | 32        | -11    |

Цікавіша ж ситуація спостерігається на фоні відкритої військової агресії росії на території України по результатам дослідження Київського міжнародного інституту соціології 2022 року ситуація значно покращилась, і по результатах опитування ми можемо зробити висновок, що люди більше довіряють інститутам політичним і соціальним інститутам, виключенням є лише показники довіри до інститутів судової системи[4].

Варто зазначити що рівень довіри дуже зріс до таких інститутів як ЗСУ, СБУ, та національної поліції, що пов'язано з тим що саме ці силові інститути відіграють важливу роль в протистоянні російській агресії і робота цих інститутів, є зрозумілою та наглядною для населення. Важливим також є покращення ставлення до Президента, Уряду та парламенту, що раніше не відрізнялись високим рівнем довіри, це певним чином пов'язано з тим що ці інститути відіграють важливу роль в умовах війни та результати діяльності яких стали більш важливими, а відповідно і інтерес до їх діяльності і рівень згуртованості значно зріс задля протистояння агресору. Найгірші показники довіри продемонстрували інститути судової системи, що пов'язано з ненадійністю цих інститутів з точки зору респондентів корупційними скандалами що часто вирують в медіа та формують негативний портрет цих інститутів[4].

Ріст довіри до політичного керівництва та до силових структур в умовах війни є ще одним свідченням згуртування громадян у критичних обставинах. Суспільна згуртованість є одним з ключових факторів успішного опору ворогові. Дослідники вивчаючи динаміку довіри до інститутів, зазначають що відбулася зміна структури довіри. Під дією фактору «війна» рівень політичної довіри зріс значним чином, крім того відбулося значне зростання рівня міжособистісної довіри, як основи консолідації для протистояння ворогу. При цьому дія фактору війни потребує більше детального розгляду для формування залежностей що вплинули на зміну структури довіри, оскільки зміни, які ми спостерігаємо в сучасних умовах є можливо залежними від розвитку подій на фронтах і часу ведення боїв на території країни, і в такому випадку показники довіри до інститутів можуть бути дуже нестабільними[2].

У висновку слід зазначити що наразі ми спостерігаємо досить велику динаміку довіри до ключових політичних та силових соціальних інститутів на фоні відкритої військової агресії росії, спричинило значне згуртування населення, та змусило ці інститути активізувати свою діяльність для протистояння агресору, та викликає які несе за собою війна. Ключовим фактором формування довіри є саме діяльність цих інститутів та відповідність їх дій та результатів цих дій до очікувань громадян, саме тому є важливим дослідження та врахування громадської думки в суспільно важливих питаннях.

#### Список літератури

1. Fukuyama Francis. (2018) Vytoky politychnogo poriadku. Vid pradavnix chasiv do Francuzkoyi revolyuciyi [The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution] – K.: Nash Format – 576 p. [in Ukrainian].
2. А. Горбачик Війна як фактор зміни структури та рівня довіри Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. (с.347-358)
3. Динаміка довіри соціальним інституціям протягом 2020-2021 років: результати телефонного опитування. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1093&page=1>
4. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2022 роках URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=1>
5. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy>

## ДОВІРА ДО ДЕРЖАВИ: ЯК ЗАХИСТИТИ НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ЗАРАДИ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

**Клименко Анастасія Сергіївна**

доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-5831-8025>

Формування довіри до держави полягає у реалізації заходів спрямованих на дотримання прав і свобод громадян, забезпечення демократичних процесів, встановлення соціальної справедливості, подолання корупції, дотримання високої якості надання публічних послуг, налагодження ефективної роботи державних органів влади, зокрема об'єктивної роботи із забезпеченням принципів законності та прозорості правоохоронних органів та судів.

Якщо громадяни не мають довіри до держави, це може призвести до скептицизму та недовіри до демократичних процесів, а також до зростання напруженості та конфліктів всередині країни. Основними індикаторами у реалізації заходів з метою формування довіри до держави є забезпечення:

- Прозорості та відкритості діяльності держави: Державні органи мають створювати вільний доступ громадськості до публічної інформації про свою діяльність, в тому числі про прийняття управлінських рішень та витрати бюджетних коштів.
- Прав та свобод громадянина: Держава повинна гарантувати права та свободи кожного громадянина та діяти на підтримку цих прав.
- Протидії будь-яким проявам корупції: Корупція є однією з найбільших загроз для довіри до держави. Державні інституції мають бути забезпечені засобами контролю за корупцією та накладанням належних покарань.
- Взаємодії з громадськістю: Держава має сприяти активній взаємодії з громадськістю, забезпечувати її участь у процесах прийняття рішень та вирішення питань, що стосуються життя людей.
- Розвитку демократичних процесів: Держава має діяти на підтримку розвитку демократичних процесів, забезпечувати можливість для громадян виражати свою думку та брати участь у прийнятті рішень.
- Ефективності використання бюджетних коштів: Державні органи мають забезпечувати ефективне використання бюджетних коштів.

У сучасних умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України та активної російської пропаганди, довіра українців до державних та соціальних інститутів тільки зростає.

У порівнянні з результатами опитування Фонду «Демократичні ініціативи» отриманими у серпні 2021 року, станом на серпень 2022 року, серед українців зріс баланс довіри [1] до всіх державних органів та соціальних інститутів, які були включені в опитування. Виняток - низька довіра до політичних партій. Зростання суспільної довіри свідчить про високий рівень соціальній згуртованості громадян.

Найбільше, за рік, баланс довіри зріс до Президента України (+92%). Більш ніж на 50% зріс баланс довіри до ключових державних органів, які зараз займаються захистом держави: МВС (+65%), Національної гвардії (+64%), РНБО (+56%), Національної поліції (+54%), ДБР (+53%), Прикордонної служби (+53%), добровольчих загонів (+52%) та ДСНС (+50%).

Станом на серпень 2022 року, найбільший позитивний баланс довіри мають: ЗСУ (91%), ДСНС (82%), Національна гвардія (81%), волонтерські організації (77%),

Прикордонна служба (74%), добровольчі загони (73%) та Президент України (71%). Найменше ж довіряють українці політичним партіям (-55%), судовій системі (-46%), чиновникам (-46%), комерційним банкам (-37%) та Верховній Раді (-19%) [1].

Проаналізувавши показники рівня довіри до державних органів влади та соціальних інститутів та виявивши позитивну динаміку у порівнянні з іншими роками, доречно наголосити на необхідності підтриманні високого рівня довіри до держави реалізуючи усі необхідні заходи, які було зазначено вище.

Слід зазначити, що на нашу думку, важливим чинником формування довіри до держави є збереження та захист її національних інтересів.

Кожна країна має свої унікальні можливості та виклики. Забезпечення національних інтересів вимагає комплексного підходу, оскільки інтереси нації можуть бути пов'язані з різними аспектами, такими як економіка, політика, культура та іншим [2].

Одним із основних аспектів забезпечення національних інтересів є захист території, національної безпеки та економічних інтересів від зовнішніх загроз [3]. В основі цього лежить захист державного кордону та території від ворожих дій, боротьбу з тероризмом та іншими формами злочинності, захист економіки від зовнішніх негативних впливів, таких як дискримінаційні мита, та інше. Для захисту національної безпеки та економічних інтересів держави використовують різні механізми, такі як військова сила, спецслужби, дипломатичні зусилля, економічні санкції тощо.

Наступним за важливістю забезпечення національних інтересів є активна взаємодія з іншими державами, щоб досягти спільних цілей та захистити спільні інтереси. Це може включати дипломатичні зусилля, укладення угод, розвиток торгових відносин та інші заходи, що сприятимуть досягненню системності у забезпеченні національній безпеці у майбутньому.

Окремим інструментом забезпечення національних інтересів є захист культурної спадщини та ідентичності нації, зокрема мови, традицій та історії [2]. У даному випадку йдеться про збереження та охорону національних пам'яток культури, розвиток культурної інфраструктури та підтримку національної мови. Що стосується мови, важливим є підтримка мовної політики, яка забезпечує можливість використання національної мови в різних сферах життя, зокрема в освіті, культурі, науці та державному управлінні.

Також, до важливих компонентів забезпечення національних інтересів входить управління економікою та забезпечення економічного розвитку нації [3]. У цьому контексті важливим чинником виступає розвиток внутрішньої економіки: держави можуть зосереджуватися на розвитку внутрішньої економіки, щоб забезпечити свої національні інтереси. Це може включати захист внутрішнього ринку, підтримку національної промисловості та розвиток нових технологій.

Таким чином, встановлено, що важливим чинником формування довіри до держави є збереження та захист її національних інтересів. До забезпечення національних інтересів належить: захист території, національної безпеки та економічних інтересів; взаємодія та заключення договорів та угод з іншими державами; захист культурної спадщини та ідентичності нації; управління економікою, а також створення вільного доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери тощо.

#### Список літератури

1. Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги URL: <https://dif.org.ua/article/dovira-do-derzhavi-yak-zberegti-natsionalnu-ednist-zaradi-peremogi>
2. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : Вибр. наук. праці / О. С. Власюк. – К. : НІСД, 2016. – 528 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf>
3. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник К.: НАДУ, 2012. – 544 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Derzhavne-upravlinnya-u-sferi-natsionalnoyi-bezpeki.pdf>

## ЯК ВІЙНА ВПЛИВАЄ НА РІВЕНЬ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ: ЕФЕКТ “RALLY AROUND THE FLAG”

**Князєва Олена Володимирівна**

кандидат соціологічних наук, доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5625-768X>

Важкі часи породжують згуртованість... Політологи в 1970-х роках назвали стрімке зростання суспільної підтримки ефектом “згуртованості навколо прапора” («rally-round-the-flag»). Суть теорії полягає в тому, що люди, як правило, об’єднуються разом і об’єднуються за свого чинного керівництва, коли відчують загрозу з боку зовнішніх сил. Цей ефект не обмежується конфліктами та війнами. Він також спостерігався під час спалаху пандемії Covid-19. Так, наприклад, рейтинги президента Франції Еммануеля Макрона, прем’єр-міністра Італії Джузеппе Конте, прем’єр-міністра Нідерландів Марка Рютте та прем’єр-міністра Великобританії Бориса Джонсона значно зросли протягом кількох тижнів першої хвилі коронавірусу. Тенденція об’єднуватися перед обличчям зовнішньої загрози принесла користь широкому колу лідерів.

Це явище було вперше досліджено політологом Джоном Е. Мюллером і з 1970-х років активно досліджується. У 1960-х роках Річард Нойштадт (1960) і Кеннет Вальц (1967) були першими вченими, які звернули увагу на очевидний зв’язок між популярністю президента та міжнародними подіями. У 1973 році Джон Е. Мюллер розширив цей зв’язок. У книзі «Війна, президенти та громадська думка» (1973) Мюллер висловив ідею ралі-ефекту і був першим, хто операціоналізував цю концепцію [1]. Після того, як Мюллер представив теорію ефекту “згуртованості навколо прапора”, вона залишилася невід’ємною частиною літератури, зокрема про громадську думку та зовнішню політику. Американські дослідники Хетерінгтон і Нільсон у статті “Анатомія ралі-ефекту” вказують, що пояснення цього ефекту можна узагальнити за трьома основними школами [2]. По-перше, «школа патріотизму» постулює, що під час міжнародної кризи громадяни гуртуються (об’єднуються) навколо президента який є антропоморфним символом національної єдності [2, с. 37]. Представник “школи патріотизму” Йонг Лі стверджував, що “президент стає центром нації у період кризи, символізуючи національну єдність і владу” [3]. Напроти, представники “школи лідерів громадської думки”, які критикували “школу патріотизму”, як теоретично необґрунтовану, стверджували, що ралі ефект є результатом відсутності критики з боку членів опозиційних сил. Третє, альтернативне пояснення, стосується народного гніву, припускаючи, що ефект згуртованості підживлюється бажанням відплати [4].

Мюллер вважав, що громадськість підтримає президента, бо боїться зашкодити шансам нації на успіх, виступаючи проти нього, і що в такі моменти президент має можливість виглядати могутнім і викликати патріотичну реакцію серед населення. Для Мюллера лише міжнародні події були здатні об’єднати націю в цілому та створити ефект згуртування, внутрішні кризи мали принаймні таку ж ймовірність погіршити розбіжності, як і покращити їх. Його прогноз полягав у тому, що популярність президента буде постійно падати протягом його терміну [1, с. 213]. Мюллер також підкреслив взаємозв’язок між кумулятивними жертвами з часом і неминучим зниженням підтримки - «гіпотеза жертв». Він висунув теорію про те, що громадська підтримка буде зменшуватися у зв’язку з неухильним зростанням жертв, і стверджував, що громадськість найбільш чутлива до жертв на початку конфлікту та зменшується в міру того, як втрати з часом зростають [1, с. 266]. Він також стверджував, що громадськість підтримає війну тоді і тільки тоді, коли події війни гарантують, що витрати на військові дії переважають передбачувані вигоди від

успішного результату. Практично всі відповідні дослідження, проведені після Мюллера, виявили, що міжнародні події спричиняють короткострокове зростання підтримки чинних керівників, надаючи їм основу для негайних дій. Таким чином, вважається, що ефекти ралі виникають, коли події мають міжнародний характер, безпосередньо стосуються національних лідерів і є “специфічними, драматичними та чітко сфокусованими” [1, с. 21]. Однак подальші дослідження поставили під сумнів важливість ефекту зростання в поясненні значних варіацій популярності президента.

Розглянемо як змінився рівень довіри до Президента України під дією фактору «війна», а також подивимось, наскільки змінився рівень довіри до окремих політичних інституцій. Українське суспільство протягом останніх десятиліть залишалося одним з найбільш незадоволених і найбільш недовірливих у Європі. Причиною такого становища вчені і практики вважають постійні переструктурування політичного простору в Україні. Кожна політична сила, отримуючи кредит довіри на виборах, намагається узаконити свої ідеї суспільно-політичного розвитку країни, нівелюючи при цьому всі інші [5, с.709]. Під час президентства В. Януковича, рівень довіри до уряду складав 24 %. На початку президентства П. Порошенка з'явилися ознаки того, що глава держави почав відновлювати довіру громадян, адже на той час 24 % мешканців були впевнені в уряді і 48 % схвалювали роботу Президента. Однак рівень довіри до влади почав стрімко падати, оскільки українці побачили, що влада не в змозі успішно провести реформи у різних галузях. У результаті вже з 2015 р. рівень довіри українців до влади не перевищував 14 %. Станом на 2019 рік українці мали найнижчий рівень довіри до уряду у світі. За результатами дослідження міжнародної асоціації Gallup, лише 9% громадян країни довіряли владі [6]. У 2022 році відповідно до соціологічного опитування Фондом «Демократичні ініціативи» попри випробування війни довіра українців до державних та соціальних інститутів стрімко зростає. У порівнянні з результатами опитування Фонду «Демократичні ініціативи», отриманими у серпні 2021 року, станом на серпень 2022 року серед українців зріс баланс довіри до всіх державних органів та соціальних інститутів, які були включені в опитування [7]. Найвищий рівень довіри в даних серпня 2022 р. мають ЗСУ, ДСНС, Державна прикордонна служба, нацгвардія і Президент. Під час опитування, проведеного в грудні 2022 року, Київський інститут соціології (КМІС) виявив, що “найбільшою довірою в Україні продовжують користуватися Збройні сили, і за останній рік (між груднем 2021 і груднем 2022 років) рівень довіри зріс 72% до 96%. Баланс довіри-недовіри ЗСУ (тобто різниця між часткою тих, хто довіряє, і часткою тих, хто не довіряє) становить +96% (у грудні 2021 році було +60%). Далі йде довіра до Президента України і довіра волонтерам. У грудні 2021 року 27% довіряли Президенту (і баланс був від’ємним -23%, тобто було більше тих, хто не довіряв, ніж довіряв), проте за рік показник зріс до 84%, а баланс наразі становить +80%. У випадку волонтерів довіра зростає з 68% до 84%, а баланс покращився з +57% до +81%” [8].

На думку фахівців, зростання суспільної довіри до Президента свідчить про високий рівень соціальної згуртованості громадян, з одного боку, а з другого боку стрімке зростання рівня довіри Президенту може бути результатом ефекту “згуртованості навколо прапору”. Так відомий український соціолог В. Паніотто зазначив, що “ЗМІ також зіграли свою роль у підвищенні його популярності, зокрема «монополізація телебачення”. Це означало, продовжив Паніотто, що “телеканали, які критикували діючу владу з проросійських позицій, уже закриті, а ті, які не схвалювали її з [проукраїнських] патріотичних позицій, витіснені в Інтернет. Як наслідок, зараз спостерігається... падіння рейтингів усіх інших політиків” [9].

З метою з’ясування структури довіри до політичних інститутів відомий український дослідник Горбачик А.П. провів факторний аналіз, за результатами якого він трактує політичну довіру як таку, що включає дві компоненти [10, с. 350]. Перша компонента, фактор F1, представляє довіру до тих, хто забезпечує економічне та соціальне життя в країні – парламент, уряд, прем’єр-міністр, поліція, місцева влада і частково Президент країни – фактор «довіра до цивільних» (табл. 1). Друга компонента, фактор F2 – представляє довіру

до тих, хто безпосередньо веде збройну боротьбу з ворогом – армія, національна гвардія, Президент і частково прем'єр-міністр та уряд. Він назвав цей фактор «довіра до військових» і звернув увагу на те, що прем'єр-міністр та уряд більшою мірою асоціюються з *цивільними*, тоді як Президент більшою мірою асоціюється саме зі *збройною боротьбою*, тобто сприймається більшою мірою саме як Верховний головнокомандувач.

**Таблиця 1**

**Матриця факторних навантажень двофакторного рішення для восьми змінних політичної довіри (Джерело: [10])**

| Довіра до ...              | F1    | F2    |
|----------------------------|-------|-------|
| Верховної Ради             | 0.768 |       |
| уряду                      | 0.744 | 0.326 |
| прем'єр-міністра           | 0.652 | 0.403 |
| національної поліції       | 0.652 |       |
| місцевої влади             | 0.632 |       |
| армії                      |       | 0.821 |
| національної гвардії       |       | 0.710 |
| Президента В. Зеленського  | 0.366 | 0.654 |
| частка поясненої дисперсії | 32%   | 25%   |

Таким чином, ми можемо констатувати, що під дією фактору «війна» довіра до Президента зросла, а значить має місце ралі-ефект. При цьому стабільність такого рівня довіри, породженого ралі-ефектом, навряд чи є високою. Зміни є можливими залежно від розвитку подій на фронтах, часу ведення боїв на території країни, стану економічної ситуації, висвітлення воєнних дій у ЗМІ, активності опозиції тощо. В будь-якому випадку теорія rally around the flag видається найбільш придатною для розв'язання окремого й певного завдання - оцінки впливу міжнародних конфліктів і криз на рейтинг національного лідера.

**Список літератури**

1. Mueller J.E. 1973. War, Presidents and Public Opinion. N.Y.: John Wiley & Sons Inc. 326 p.
2. Hetherington, M., & Nelson, M. (2003). Anatomy of a Rally Effect: George W. Bush and the War on Terrorism. PS: Political Science & Politics, 36(1), 37-42. doi:10.1017/S1049096503001665
3. Lee, Jong R. 1977. "Rallying Around the Flag: Foreign Policy Events and Presidential Popularity." *Presidential Studies Quarterly* 7: 252–256.
4. Lambert, A. J., Laura D. Scherer, John Paul Schott, Kristina R. Olson, Rick K. Andrews, Thomas C. O'Brien, and Alison R Zisser. 2010. "Rally Effects, Threat, and Attitude Change: An Integrative Approach to Understanding the Role of Emotion." *Journal of Personality and Social Psychology* 98: 886–903.
5. Palagnyuk, Y. (2021). Соціальна довіра до органів публічної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (13), 699-725. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.07>
6. Губар О. В Україні найнижчий в світі рівень довіри до влади. *Deutsche Welle*. 21.03 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dw.com/uk/в-україні-найнижчий-у-світі-рівень-довіри-до-влади-дослідження/a-48008771>
7. Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги [Електронний ресурс]. URL: <https://dif.org.ua/article/dovira-do-derzhavi-yak-zberegti-natsionalnu-ednist-zaradi-peremogi>
8. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2022 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=1>

9. Панченко Ю. Рейтинги Зеленського різко зросли на тлі війни. *IWPR*[Електронний ресурс]. URL: <https://iwpr.net/global-voices/zelenskys-approval-ratings-soar-amid-war>
10. Горбачик А.П. Війна як фактор зміни структури та рівня довіри // Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

## **ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

**Леонідова Лілія Василівна**  
магістр публічного управління

Проблема довіри до різних соціальних інститутів є однією з найбільш актуальних у сучасній Україні. Умови війни, погіршення соціально-економічного становища громадян, проведення реформ у різних сферах, зокрема в медичній та освітній галузях, а також реформи децентралізації, спричиняють несподівані зміни, які негативно впливають на довіру людей до суспільних інститутів. Це має деструктивні наслідки для функціонування різних сфер суспільно-політичного життя. Загалом, низький рівень соціальної довіри порушує основи соціальних відносин і негативно впливає на різні аспекти суспільства. Тому, актуальність вивчення проблематики соціальної довіри до органів публічної влади в Україні визначається необхідністю знаходження ефективних соціальних взаємодій та мінімізації ризиків в умовах сучасних соціально-економічних, політичних та безпекових викликів.

Велика кількість закордонних вчених, таких як К. Вальєр, М. Вебер, Т. Єрл, Т. Цветковіч та інші, досліджують соціальний зміст довіри та її роль у суспільстві. Вони включають поняття «соціальна довіра» в концепцію соціального капіталу, розглядаючи її як передумову та основу соціального капіталу, а також його результат.

Довіра допомагає суб'єктам громадянського суспільства інституціоналізувати свій соціальний простір і зменшувати рівень невизначеності. Це досягається завдяки функціонуванню кількох механізмів:

- Довіра до абстрактної системи, такої як держава, створює умови для взаємодії на інституційному рівні та сприяє ефективності самої держави.
- Міжособистісна довіра, яка інституалізується через мережеві структури взаємодії, дозволяє знижувати ризики та підтримувати стабільні відносини між людьми.

Наявність механізмів у формі цінностей, норм і правил забезпечує реалізацію довіри на рівні системи та зменшує можливість опортуністичної поведінки. Вивчення соціальної довіри до органів публічної влади є важливим завданням в сучасній Україні. Це дозволить знайти шляхи покращення якості взаємодії між владою та громадянами, збільшити довіру до інститутів і сприяти сталому розвитку суспільства. Розуміння соціальної довіри та її механізмів допоможе створити міцніші соціальні зв'язки та побудувати довірливу спільноту, яка здатна ефективно відповідати на сучасні виклики та досягати сталого розвитку.

Соціальна довіра створює середовище, яке сприяє практичній та стратегічній стабільності. В довірчих суспільствах люди вірять, що інші члени суспільства будуть дотримуватися суспільних норм, що дозволяє їм формулювати проекти та плани з впевненістю. Важливо розуміти соціальну довіру як спільне визнання і підтримку ряду соціальних правил у сучасному суспільстві, незалежно від того, чи поділяють люди однакові основні цінності в житті. Соціальні норми є основою соціальної довіри, але вони необов'язково пов'язані з нашими власними ідеалами. Це означає, що ми можемо мати соціальну довіру до людей з дуже різними цінностями, ніж у нас. [1, с. 2]. На нашу думку,

вищезазначені взаємозв'язки між соціальними нормами та соціальною довірою мають визначальне значення для сучасного демократичного суспільства, яке прагне до рівних прав і свобод людей, уникнення дискримінації і спільного досягнення суспільних цілей, незалежно від особистих цінностей. Ці взаємозв'язки є основою розвитку громадянського суспільства та формування соціальної довіри в різноманітному суспільстві. Загалом, публічні управлінці та критики відзначають проблему недостатньої соціальної довіри, яка існує в суспільстві [2, с. 4]. Таким чином, успіх у реалізації різних напрямів публічної політики у сучасному демократичному суспільстві різними його акторами, у тому числі представниками публічної влади, пов'язують з рівнем соціальної довіри.

На думку відомого соціолога Є. Головахи, основним шляхом підвищення довіри в суспільстві є поступовий перехід від контролю держави над суспільством та особистістю до послідовного контролю громадянського суспільства щодо державного апарату та його методів управління соціально-політичною сферою і економікою [3, с. 10]. Такий перехід передбачає активну участь громадян у формуванні та реалізації публічних політик, а також виконання контрольних функцій щодо діяльності органів публічної влади. Цей процес сприятиме збільшенню рівня соціальної довіри до органів публічної влади та буде свідченням розвитку громадянського суспільства. На нашу думку, низький рівень соціальної довіри до органів публічної влади українського суспільства також обумовлений високим рівнем корупції, відсутністю достатньої відкритості та прозорості в роботі державних органів та недостатньою співпрацею з громадянами. Варто відзначити, що ефективні демократичні трансформації суспільства здійснюються переважно не шляхом адміністративних реформ, а шляхом інвестицій у виховання почуття особистої та національної гідності, професійної компетентності, відповідальності та громадянської активності. Це передбачає також готовність до ризику, взаємного виконання зобов'язань і формування соціального капіталу. Економічна та соціальна складова локального соціального капіталу відображають можливості взаємодії на горизонтальному рівні, такі як субсидіарна участь та самоорганізація громадян у вирішенні конкретних місцевих питань. У політичному контексті виникають вертикальні відносини, що включають участь громади в управлінні муніципальною власністю, забезпечення місцевої безпеки та контроль громади над діяльністю владних інституцій. У такому розумінні культура довіри також передбачає активну вертикальну недовіру, яка включає право на критику влади, вимогу її підзвітності та прозорості, а також відповідальне виконання прийнятих зобов'язань. Це демонструє можливості перехресного контролю, співучасті та ефективної взаємодії між інституціями держави та громадянського суспільства [4, с. 122-123]. Таким чином, розвиток громадянського суспільства, підвищення рівня соціальної довіри до органів публічної влади та зміцнення принципів демократії потребує активної участі громадян у формуванні політики та контролі над діяльністю владних структур. Це можливо шляхом підтримки громадських ініціатив, забезпечення прозорості та відкритості у роботі державних органів, розвитку соціального капіталу та посилення взаємодії між різними рівнями суспільства.

Відтак, рівень публічної відповідальності напряму залежить від рівня соціальної довіри, яка виявляється у підтримці громадою публічної політики та може досягти повної втрати довіри до органів публічної влади. Органи публічної влади мають особливі обов'язки вирішення суспільних проблем, тому до них пред'являються спеціальні вимоги стосовно відповідальності. Недостатня або неефективна робота публічної влади призводить до втрати довіри не тільки до конкретних посадовців, але й до державних інституцій. В рамках політичної діяльності особливо важлива практична спрямованість та досягнення об'єктивних результатів, що робить відповідальність особливо актуальною. Соціальна довіра виявляється як довіра між людьми (міжособистісна довіра) та довіра до абстрактних систем (державних структур, політичних та громадських інститутів). Високий рівень довіри сприяє кращому функціонуванню ключових сфер суспільства, таких як економіка, політика та право, і сприяє користі для громадян. З низьким рівнем довіри спостерігається соціальна напруженість, політичні та соціальні конфлікти, оскільки кожна людина має певний поріг

довіри, після якого вона переходить у недовіру. В політиці довіра виникає як «кредитування» політичних сил або окремих політиків соціальним суспільством [5, с. 62].

Отже, довіра або недовіра населення до органів публічної влади є реакцією людей на ефективність їх роботи, і цей рівень довіри можна вважати одним із головних індикаторів успішності владних дій. Це визначається загальною оцінкою діяльності органів публічної влади, оскільки якість життя громадян є важливим фактором у визначенні ефективності роботи влади. Механізм формування та зміцнення довіри до влади населення є складною системою взаємодії між суб'єктами у вирішенні найбільш актуальних соціальних проблем та задоволенні постійно зростаючих потреб населення в умовах сучасних викликів в Україні. Суспільство з високим рівнем довіри характеризується пріоритетом суспільних цінностей та здатністю до ефективної соціальної взаємодії. Довіра також передбачає добровільне прийняття громадянами зобов'язань щодо здійснення суспільних функцій. У громадянському суспільстві довіра населення формується через забезпечення відкритості органів публічної влади для розуміння громадянами сутності, цілей і завдань у відповідній сфері життєдіяльності, а також шляхом ефективного вирішення актуальних проблем населення, з урахуванням більшості інтересів громадян.

#### Список літератури

1. Vallier, K., & Weber, M. (Eds.). (2021). Social Trust (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003029786>
2. Earle, T.C., & Cvetkovich, G.T. (1995). Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society.
3. Головаха Є. Європейський вибір України у дзеркалі громадської думки / Є. Головаха, Т. Телічко // Українське суспільство 1992-2010. Соціологічний моніторинг. К. : Інститут соціології НАН України, 2010. С. 90-101.
4. Кожем'якіна О. М. Довіра та соціальний капітал: просторова ціннісно-нормативна інтерпретація / О. М. Кожем'якіна // Демографія та соціальна економіка. 2016. № 1. С. 118-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2016_1_12)
5. Серьогін С. М. Відновлення довіри до органів публічної влади як умова успішності реформ в Україні / С. М. Серьогін, І. В. Письменний // Аспекти публічного управління. - 2015. № 4. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_10)

### **ФАКТОРИ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Цибульська Тетяна**

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

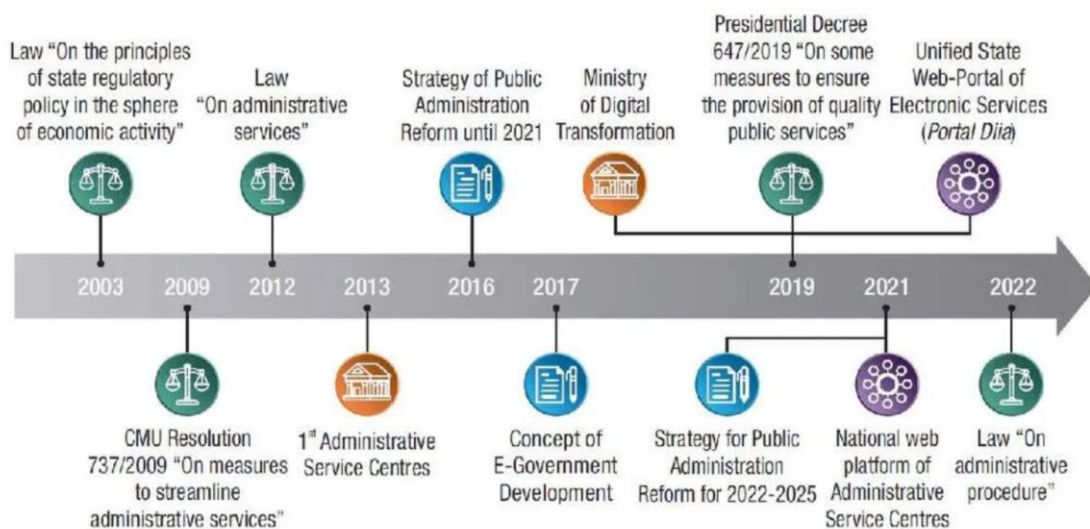
<https://orcid.org/0009-0000-1401-3142>

Масштабна агресія Росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально змінила те, як і які адміністративні послуги надаються їй громадянам. У багатьох регіонах країни фізичні об'єкти та комунікаційна інфраструктура були пошкоджені або зайняті. Якість передачі даних знизилася в середньому на 13% у фіксованих мережах Інтернету та на 26% у мобільних мережах (травень 2022 р.) [1], а кожен п'ятий центр надання адміністративних послуг пошкоджено або зруйновано [2]. Систему надання послуг необхідно було перезапустити, адаптувати та навіть трансформувати, щоб забезпечити надання адміністративних послуг під час війни. Війна підштовхнула попит на нові адміністративні послуги. Наприклад, документи, що засвідчують особу, стали проблемою для багатьох громадян через втрату або пошкодження та потребу громадян підтверджувати свою особу частіше, ніж у довоєнний період. Так само багатьом матерям доводилося їздити за кордон зі своїми дітьми, незважаючи на те, що деякі

діти не мали паспорта та/або нотаріально завіреного дозволу від другого з батьків. Багатьом громадянам довелося покинути свої домівки та оселитися в іншій частині України, ставши внутрішньо переміщеними особами (ВПО), які потребують низки послуг підтримки з боку держави. З адміністративної точки зору, ситуація ВПО має бути зареєстрована та засвідчена, щоб держава могла надавати такі послуги, як соціальні виплати самим ВПО або громадянам, які пропонують їм житло. Подібне питання адміністративних наслідків виникає щодо знищення майна та, що ще трагічніше, збільшення кількості загиблих і поранених (як військових, так і цивільних).

Не всі питання, що стосуються надання послуг під час війни та окупації, є новими для України. З початку війни в 2014 році країна розробила політику діяльності під час війни та прийняла рамкове законодавство. Основним законом, який регулює цю тему, є Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» від 15.04.2014 [3]. Він передбачає правила реєстрації місця проживання, продажу нерухомості, умови ведення підприємницької діяльності та забезпечення соціального забезпечення тих, хто проживає на окупованих територіях. Проте ряд розроблених політичних рішень у ході повномасштабної війни втратили актуальність і вимагали переоцінки.

На початку війни в Україні була налагоджена система надання адміністративних послуг, як фізичних, так і онлайн. Оскільки надання послуг було включено до кількох реформ державного управління, було створено численні регуляторні, політичні та інституційні основи (див. рисунок 1).



**Рис. 1. Огляд ініціатив щодо реформування адміністративної послуги в Україні**

Джерело: ОЕСР (2022) [4]

Рівень довіри до органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг є критично важливим аспектом функціонування місцевих громад під час війни. Як зазначив заступник міністра розвитку громад та територій України В'ячеслав Негода посилаючий на результати дослідження КМІС [5]: «В умовах війни рівень підтримки децентралізації серед населення став ще вищим. Відтак в Україні сформовано позитивне відношення до моделі місцевого самоврядування. Українці впевнені, що більшість питань мають вирішуватись у самій громаді <...> важливо, щоб довіра людей до децентралізації була збережена і розвинена в нових формах після завершення війни» [6]. Вплив конфлікту на довіру є комплексним, і існує кілька факторів, які впливають на ці відносини. Емпіричний аналіз детермінант довіри до органів місцевого самоврядування та адміністративних послуг під час конфлікту може надати цінну інформацію про те, як зміцнити довіру громадян до органів місцевого самоврядування. Зрештою, це може сприяти зміцненню стабільності та стійкості громад в умовах конфлікту і побудові більш сталого та інклюзивного постконфліктного суспільства.

Рівень довіри до органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг в умовах війни залежить від різних факторів, таких як:

*Прозорість та підзвітність* є важливими факторами, що впливають на довіру до органів місцевого самоврядування під час війни. Коли органи місцевого самоврядування є прозорими, громадяни мають доступ до інформації про їхні дії та рішення. Ця інформація може допомогти громадянам зрозуміти, чому приймаються ті чи інші рішення і які заходи вживаються у відповідь на конфлікт. Коли органи місцевого самоврядування підзвітні, громадяни можуть вимагати від них відповідальності за їхні дії. Це може сприяти зміцненню довіри, оскільки громадяни знають, що їхні проблеми будуть розглянуті і що органи місцевого самоврядування реагують на їхні потреби.

*Корупція* є основною перешкодою для побудови довіри до органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг під час війни. Коли громадяни сприймають корупцію як повсюдне явище, вони менш схильні довіряти місцевим органам влади. Корупція може набувати різних форм, таких як хабарі, відкати та кумівство. Під час війни корупція може завдати особливої шкоди, оскільки громадяни можуть вважати, що корумповані чиновники наживаються на конфлікті за їхній рахунок. Для розбудови довіри під час війни важливо вжити заходів для боротьби з корупцією, таких як посилення антикорупційних заходів, підвищення прозорості та сприяння підзвітності.

*Ефективна комунікація* має важливе значення для розбудови довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування під час війни. Громадяни повинні бути поінформовані про дії органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг, особливо під час таких кризових ситуацій, як конфлікт. Коли органи місцевого самоврядування ефективно комунікують з громадянами, вони з більшою ймовірністю будуть їм довіряти. Ефективна комунікація може допомогти громадянам зрозуміти, які заходи вживаються для вирішення конфлікту, які послуги їм надаються і як вони можуть отримати доступ до цих послуг. Це може сприяти зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

*Розподіл ресурсів* органами місцевого самоврядування також може впливати на довіру під час війни. Громадяни очікують, що органи місцевого самоврядування визначатимуть пріоритети їхніх потреб і справедливо розподілятимуть ресурси. Якщо ресурси розподіляються несправедливо або неефективно, громадяни можуть вважати органи місцевого самоврядування неефективними або корумпованими, що може підірвати довіру. Під час війни ресурси можуть бути дефіцитними, що робить ще більш важливим їх справедливий та ефективний розподіл. Щоб зміцнити довіру під час війни, органи місцевого самоврядування повинні надавати пріоритет потребам громадян і забезпечувати справедливий і прозорий розподіл ресурсів.

*Інституційна стійкість* – це здатність органів місцевого самоврядування ефективно функціонувати під час війни. Коли місцеві органи влади є стійкими, громадяни з більшою ймовірністю довіряють їм. Цю стійкість можна підвищити за допомогою таких заходів, як планування на випадок надзвичайних ситуацій, мобілізація ресурсів та залучення зацікавлених сторін. Під час війни органи місцевого самоврядування можуть зіткнутися зі значними викликами, такими як підвищений попит на послуги, обмеженість ресурсів та загрози безпеці. Для розбудови довіри під час війни важливо забезпечити готовність органів місцевого самоврядування відповідати на ці виклики та їхню спроможність ефективно функціонувати навіть у складних умовах. Це може сприяти зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг.

#### **Список літератури**

- 1.OECD (2022): Цифровізація для відновлення в Україні . *Відповіді політики. Україна: вирішення політичних викликів*. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>
2. Центр економічного відновлення (2022): Анотація щодо відновлення України. *Розширена фонова аналітика* .

3. Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» від 15.04.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>
4. ОЕСР (2022), «Розробка та надання послуг у східному регіоні ЄПС», SIGMA Papers, № xx, OECD Publishing, Париж. URL: <https://doi.org/10.1787/20786581>
5. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2022 роках. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=1>
6. В'ячеслав Негода: Українці підтримують реформу місцевого самоврядування та децентралізації влади і вважають, що її потрібно продовжувати – результати соціопитування. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/viacheslav-nehoda-ukrainsi-pidtrymuiut-reformu-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-detsentralizatsii-vlady-i-vvazhaiut-shcho-ii-potribno-prodovzhuvaty-rezultaty-sotsopytuvannia>

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

Modern innovations of public administration under martial law and the post-war period

### **PROBLEMS OF POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE**

**Mykola Izha**

Doctor of Political Science, Professor,  
Director of the Institute of Public Service and Administration

**Tatiana Pakhomova**

Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Head of the Department of Local self-government and  
Territories Development

**Antonina Simonyan**

Master of Public Administration  
Odessa Polytechnic National University

In today's realities, Ukraine undergoes an existential test of the war, which was solved by the Russian Federation. In this war, the state undergoes unprecedented human losses, large-scale financial and economic losses, and significant destruction of industrial and infrastructure potential created for many years. The world community, supporting Ukraine in this just war, demonstrates high cohesion and willingness to consolidate assistance in the restoration of the affected economy. Ukraine, primarily the US and the EU, is already guaranteed the creation of a common long-term tool for reconstruction of infrastructure, institutional modernization and economic transformation.

Such a political platform was a conference on the restoration of Ukraine (URC) in Lugano, which provided an international partnership for the country's restoration and development. It is conducted annually and is an annual review of the reform. The purpose of the URC is to present the progress achieved by Ukraine, to express support to international partners, and to all interested parties - to consider what steps should be taken in the future to promote the reform process. The long-term success of reforms in Ukraine depends on the widespread involvement and joint responsibility of the government, local self-government, business, academic community, civil society, the media and the citizens themselves.

Switzerland is an ancient and reliable partner of Ukraine in political, economic, financial, cultural spheres. More than a 25-year effective cooperation in support of Ukraine's transformation has laid the foundation for the ambitious and comprehensive agenda reforms, which began after the Dignity Revolution in 2014. In order to continue and strengthen its participation in ensuring stability and prosperity in Ukraine through reforms, Switzerland has decided to jointly conduct URC 2022 in partnership with the Ukrainian government.

Switzerland and Ukraine, with the support of international partners, summed up the International Conference on the Restoration of Ukraine (URC) and presented the Declaration of Lugano. The document lays the basis for the political process of restoration of Ukraine and establishes «principles of Lugano» as common guidance for the future.

The governing principles of the process of restoration of Ukraine «Principles of Lugano», which are defined in the «Declaration of Lugano» [1]:

1. Partnership;
2. Orientation on reform;
3. Transparency, accountability and rule of law;
4. Democratic participation;

5. attracting many stakeholders;
6. Gender equality and inclusion;
7. Sustainable development.

The implementation of this strategy is designed for 10 years and has received approving grades and support from international partners. Ukraine thus puts an ambitious, however, a completely realistic purpose: by 2032 to make a jump from a transitional (transit) economy to a developing economy. In April 2022, the President of Ukraine established the National Council for post-war restoration [2]. The main goals of Ukraine's restoration plan are defined as:

- 1) sustainability - to ensure economic, social and environmental sustainability in the marathon to victory;
- 2) recovery - to find effective solutions for the fastest restoration of the most important economic and social processes, and natural ecosystems;
- 3) modernization - to develop a plan for modernization of a country that will ensure stable economic growth and well-being of the population.

The document outlines the main priorities of the restoration plan, a general review of national programs and key projects [3].

Also, a unique Advantage Ukraine electronic platform has already been created to attract foreign investors to the Ukrainian economy, which has collected more than 500 investment projects and opportunities in 10 sectors of the economy. Each potential investor, having registered on the platform, will receive comprehensive information about the opportunities of investing, specific projects and benefits that will have from investing in the economy of Ukraine [4, 5].

In addition, the tasks of the National Council for post-war restoration include not only the development of the plan of measures for the post-war restoration and development of Ukraine, but also the formation and development of proposals for priority reforms, strategic initiatives, the relevant regulatory framework. So, it is a strategy for reform that should determine the ways and means of building a new country in the post-war period. This task is a certain challenge for specialists. To reform and rebuild the economy at the same time is a difficult task. However, this is the only option for Ukraine.

The National Institute for Strategic Studies (hereinafter referred to as NISS) is actively involved in developing strategic plans for post-war restoration of the country, providing a platform for discussion and coverage of various aspects of this issue. Strategy development is the main task of NISS. The Institute's specialists are included in many working groups formed by the National Recovery Council. Conceptual and practical approaches to the components of the restoration plan are being developed. To formulate a country restoration strategy requires the involvement of all national intellectual resources. NISS is ready to make efforts for the organization and a mode of expert discussion aimed at developing the optimal country's restoration strategy.

The restoration strategy should contribute to the constructive consolidated vision of the new future of the country by Ukrainian society: the rule of law, the confidence of every citizen in a decent and secured life, business trust in the prospects of development of the country. This will give the benchmarks to potential donors to select the optimal priorities for supporting Ukraine. The national strategy shapes the country's subjectivity. The subjectivity of the recipient of assistance significantly increases the level and quality of this assistance according to popular smart approach. The implementation of the restoration strategy will contribute to the progress of Ukraine as a member country, will be the basis for obtaining resource and organizational support from the inclusion of Ukraine in pan-European programs, interregional and cross-border cooperation. Therefore, the institutional changes that will take place in the process of renewal strategy will be synchronized with the changes provided for in the EU membership plan.

NISS developed the concept of strategy of post-war restoration and development of Ukraine (hereinafter referred to as a restoration strategy). The purpose of the restoration strategy is to determine the principles of post-war restoration of the Ukrainian economy:

- overcoming the destruction and other losses caused by the Russian invasion;
- laying the basis for sustainable development of the country in the post-war period;

- formation of a strong, socially responsible, open competitive economy of equal opportunities, comfortable for people's lives, strategically and fully integrated into the European and global economic community;
- formation of reliable financial and economic and defense potential sufficient for any type of military and economic aggression.
- The restoration should consolidate the final departure from the post -Soviet economy, to establish the economy of new values, dignity and freedoms.
- Recovery Strategy Mission:
- establishing the sequence and interconnectedness of measures to achieve the goal of the strategy;
- achievement of consistency and complementarity of actions of the participants of the reconstruction process;
- optimization and increased effectiveness of international economic assistance;
- identification of renewal vectors for the formation of the modern economy of Ukraine as a future EU member;
- promoting a joint constructive vision of the country's future.
- Imperatives (common goals that a recovery strategy must be achieved):
- 1. Preservation of social cohesion, strengthening of stability, strengthening of solidarity responsibility of society for the rebuilding of the country;
- 2. Achievement of balance of economic and social development;
- 3. involvement (inclusion) as a wide range of subjects in recovery;
- 4. ensuring defense and national stability;
- 5. ensuring safety in the short-, medium- and long-term periods;
- 6. establishing the legal foundations of the development of the national economy;
- 7. Expanding openness for international flows of goods and financial resources.

Sectoral goals, each of which involves the targeted performance and is divided into tasks and objectives:

- restoration and maximum realization of human potential on the basis of economic productivity, social justice and social responsibility;
- reconstruction and development of modern and innovative entrepreneurship;
- new industrialization of the economy;
- formation of the agent;
- restoration and restructuring of transport infrastructure;
- ensuring macroeconomic stability and concentration of the financial system on the tasks of recovery.

The full - scale implementation of the strategy should begin immediately after the completion of hostilities and the formation of international security guarantees. However, in regions in which the likelihood of restoring hostilities will be recognized as low, it is advisable to start the implementation of certain tasks provided for in the first and second stages. Stages of reconstruction:

- «resuscitation» - stabilization of the safety and humanitarian situation, restoration of basic infrastructure;
- restoration - gradual creation of conditions for returning citizens to places of permanent residence, synchronized with the reconstruction of basic economic objects and creating appropriate opportunities for employment;
- starting modernization - deployment of investment projects for the creation of a system of modern production and infrastructure objects,}} formation of sectors - «locomotives» of long -term development of the country.

The renewal financing will be made at the expense of grant funds of international financial assistance, domestic and foreign investors, state budget, local budgets, charitable funds [5].

In order to restore Ukraine's investment development and the implementation of the global goal of «implementing a jump in transit (transit) economy to the developing economy», a National

Recovery Plan of Ukraine was developed, which outlines the main priorities, a general overview of national programs and key projects for implementation in the country. To coordinate his activities by the President of Ukraine, the National Council for post-war restoration was created, where it is important not only to develop a plan of measures for the post-war restoration and development of Ukraine, but also to form and develop proposals for priority reforms, strategic initiatives, the relevant regulatory framework.

#### References

1. «Декларація Лугано» від 04-05 липня 2022 року, підготовлена за підсумками Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf)
2. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>
3. План Відновлення України (липень 2022 року). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf)
4. Платформа Advantage Ukraine. URL: <https://advantageukraine.com/ua/>
5. Концепція Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України, розроблена Національним інститутом стратегічних досліджень 19 травня 2022 року. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>

### OVERCOMING NEW CHALLENGES IN TEACHING A FOREIGN LANGUAGE UNDER MARTIAL LAW AND RECOVERY IN UKRAINE

**Kemarska Tamara**

senior lecturer of the Department of Social and Humanitarian  
Sciences

Odessa Polytechnic National University

Applying innovative technologies, intensive methods of teaching foreign languages have always been the focus of the educational process at the time of the globalization of economical events in the world. The war and devastations gave another impetus to changing approaches in the restoration of the high educational system of Ukraine. “It is necessary to carry out system-wide transformations, including the use of flexible teaching methods, rapid changes in the security situation, implementation of catchup programmes and tools based on in-depth training and skills gap assessment”, states the Declaration of Ukraine on the commitment to transform education, posted on the website of the UN [1].

So, the level of flexibility in the organization of the teaching process has increased during the war and this activity should be expanded, especially with regard to the content of the education and formation of modern competencies which are being radically revised both during the war and for the reconstruction of the economy in the post-war period. At the same time, the psycho-emotional state of the learners is to be emphasized while modifying the level of requirements for knowledge and success taking into account the following facts: as a result of strong emotional experiences, the cognitive abilities of the brain deteriorate significantly, so it is much more difficult for students to perceive new information and reproduce previously learned one.; the consequences of stress can be manifested in the form of excessive restlessness, irritability, aggression, or vice versa - apathy and withdrawal; students may be from zones of active hostilities; those who lost family and friends. Their psyche is currently extremely vulnerable.

Experiencing professional and psychological support from the teachers the students are able not only to cope with the academic program but perceive the events in the country, getting

sure that the war will finish and they will get down to a peaceful life. The structure of online classes in the conditions of martial law should guarantee the effectiveness of education. Based on our own experience we would outline the following practices and advice for teachers.

*Starting a lesson.* It is worth starting classes in new realities not by revising what they have learned, but by friendly communication and support. With all his/her appearance, the teacher should radiate calmness, confidence, benevolence, and willingness to listen and console. First of all, tell students that you are glad to see them in a good state, and healthy and emphasize that you are proud of their resilience and ability to cope with difficulties.

*The second stage of a lesson.* It is worth allowing 4-5 minutes for psychological practices to activate the parasympathetic nervous system. Basically, these exercises are aimed at stabilizing breathing and eliminating feelings of anxiety.

*The third stage of a lesson. Training material.* In any topic, rely on the basics that students should have learned reliably before. Start with the simplest to create a feeling of lightness and understanding in students. Here are the top tips: organize revising in the form of an interesting discussion or quiz; explain the material clearly and succinctly, use infographics and video fragments. A short English test is advisable to check the assimilation of information; offer educational tasks in the format of games and joint projects. On average, these are 2-3 tasks of different types; summarize by asking everyone what was interesting and what they remembered from the lesson.

*The fourth stage of a lesson – the home assignment.* Do not overload students with too complex or voluminous tasks. Be sure to use an individual approach in selecting tasks. In general, choose 1-2 exercises with the opportunity to visually demonstrate the result: write an essay, make a table, etc.

The difficult psychological state of teachers and students is one of the serious problems that create obstacles in ensuring the quality of education. Teachers and students who suffered from the military aggression of the Russian Federation, need significant psychological support [3, p.14].

The main task is to create a trusting and relaxed atmosphere of respect and mutual support in classes, where students are not afraid to share their thoughts and emotions. From now on, friendly conversations and exercises to relieve psychological tension should become inseparable components of classes. In addition to classes, it is important to maintain communication in social networks with students.

During the war, unfortunately, the use of traditional teaching methods is impossible, it is necessary to optimize all forces and opportunities to ensure the educational process. Taking into account all this, an innovative approach to the formation of modern education and contact between the teacher and the student is needed. During the pandemic, the distance learning process was already applied, which can be carried out in synchronous and asynchronous modes using educational platforms (Moodle, Google Workspace, Google Classroom, Edmodo, Progress Me) and online communication services and tools (Zoom, Skype, Teams, Wordwall, Kahoot, Quizlet and basic Google services: Gmail, Calendar, Meet, Jamboard, Chat, Hangouts, YouTube and others) [2].

Attention should also be paid to the implementation of another approach, when the new material itself is processed asynchronously, and its discussion and practical consolidation takes place in the online class. In this way, students can receive the material in a format convenient for them. It can be studying an available textbook, a video recording from your teacher, videos from YouTube online, etc. New material can be presented to students by recording video explanations, using recordings on the Internet platform, access to such recordings can be used as an alternative to attending synchronous classes, subject to availability. When planning the use of such sources, the teacher should take into account that the time for processing these materials cannot exceed the duration of asynchronous classes.

It is advisable to devote a significant part of the studies to independent work, performing practical exercises and using active learning methods. At synchronous classes, it is worth using interactive techniques, training work in small groups, activating breakout rooms of the

corresponding video conference services, which has a positive effect, especially on improving speaking skills.

It will be appropriate to use online tools, that is, to pay maximum attention to the fact of the simultaneous presence of a large number of participants to support joint work and interactions.

A teacher should be ready for various situations and develop the corresponding plan of introducing the teaching material and tasks for it beforehand. In case the complete lesson is impossible due to the air raid alert the learners get the necessary didactic material, tasks, and recordings of the previous lessons. There is a need to develop tailor-made didactic material adapted to the country's reality, to introduce new vocabulary (martial law, curfew, air raid alert, mobilization, etc.) and activate it in the speech.

Online education is an extremely important method of maintaining the continuity of the educational process during military operations in the country. It is not known how long such a situation will last, but the teacher still has the opportunity to maintain contact with students, be ready to provide support and explanations, and constantly check their work. Such opportunities should be considered not only as forced measures, but also as time to improve and modernize the educational process, which can be achieved by using interactive tools for teaching foreign languages.

One of the equally important stages of learning is checking the assimilation of the material, which can be carried out in different modes and formats. Synchronously, it is better to organize individual conversations with students to discuss previously completed tasks (reducing the temptation to not comply with the principles of academic dishonesty). You can also conduct tests asynchronously, or practice individualized tasks in various formats. Therefore, improvement and modern interactive online methods of teaching English should be priority tasks for educators in the future in order to attract students not only from Ukraine, but also foreign students.

Teaching can not be defined apart from learning. It guides and facilitates learning, enables the learner to learn, and sets the conditions for learning.

The teacher's understanding of how the applicant learns determines the psychology of education, teaching style, approach, methods, and online and offline classroom techniques.

The above consideration leads to the conclusion that the psychological aspect plays a key role in the teacher's professional field as the content of the educational activity always reflects the social life, pedagogical laws, and mechanisms and is always learner-centered.

It follows that [1] "ensuring the sustainability of education in wartime and comprehensive recovery of the sector in the postwar period remain priority tasks for the nearest future. We stand for ensuring continuity of teaching and learning, creating safe and equal opportunities for everyone to access quality education, preserving the flexibility of learning tools and approaches used, and adaptiveness of education policies. Therefore, building a resilient education and training system is a cornerstone for Ukraine's recovery in the postwar period and a key condition for sustainable development".

### References

1. Ukraine National Statement of Commitment, 2022. URL: <https://transformingeducationsummit.sdg4education2030.org/UkraineNationalStatement>
2. Schulten, K., Gonchar, M., Engle J. Teaching resources to help students make sense of the war in Ukraine. The War Times. 2022 March 16. URL: <https://www.nytimes.com/2022/03/16/learning/lesson-plans/teaching-resources-to-help-students-make-sense-of-the-war-in-ukraine.html?searchResultPosition=1>
3. Education in Ukraine under martial law. Informative-analytical collection. Institute of Educational Analytics. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>

## РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ В УКРАЇНІ

**Асєєв Олександр Геннадійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Сфера надання електронних послуг має важливе значення у випадку значних безпекових викликів, в тому числі в умовах війни. Люди народжуються, помирають та одружуються, тож потрібні послуги реєстрації актів цивільного стану. Людям потрібні паспортні документи, щоб посвідчити свою особу. Зростає актуальність соціальної підтримки інших громадян, які потрапили у складні життєві обставини; збереження соціальної допомоги особам, що отримували її до війни. Є потреба у реєстраційних діях з транспортними засобами, особливо для цілей оборони, з відновленням втрачених посвідчень водія тощо. Ці та інші послуги необхідні навіть в часи війни. А для відбудови України є потрібними також і послуги у секторі нерухомості, земельному, будівельному та інших секторах.

Тому, надання електронних послуг в умовах воєнного стану є одним із ключових напрямів розвитку електронного врядування, адже є способом надавати швидші, дешевші та якісніші публічні послуги. На початку 2021 року було ухвалено Документ Європейської Комісії «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», який має на меті розвиток цифрових публічних послуг із застосуванням автоматизованої обробки даних, технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності [4].

Масштабна агресія Росії проти України 24 лютого 2022 року кардинально змінила спосіб управління країною та надання електронних послуг її громадянам. Тому, основними факторами, що впливають на існуючу структуру надання електронних послуг є:

- обмеження або втрата державного контролю над тимчасово окупованими територіями країни;
- ризики безпеки для життя людей і безпеки обладнання, державних будівель і систем;
- необхідність приховування цінної інформації від агресора;
- обмежений судовий нагляд за належним наданням послуг;
- обмежена спроможність правоохоронних органів реагувати на шахрайство та адміністративні правопорушення;
- зниження спроможності постачальників послуг через брак працівників (через їх масову міграцію та військову мобілізацію);
- масові спроби знищення даних російськими хакерами [5].

Постанова КМУ від 28.02.2022 № 165 «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру» зупинила строки надання, крім строків надання електронних послуг у сферах державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державної реєстрації актів цивільного стану, суб'єктами (особами), що провадять діяльність під час воєнного стану, адміністративних послуг суб'єктами їх надання та строки видачі дозвільними органами документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні та протягом місяця після його скасування [6].

За цих обставин система надання послуг в Україні суттєво змінила спосіб функціонування. З метою пом'якшення факторів ризику Уряд поступово адаптував систему до нових умов. Надання послуг перестало бути уніфікованим і стандартизованим по всій країні і відрізнялося за територією, часом, обсягом послуг і виконавцями послуг.

Розподіл відображав різні рівні державного контролю над територією, заходи безпеки та ризики, пов'язані з доступом противника до цінної інформації. Природно, що на

територіях, які не постраждали від війни, обмеження в наданні послуг є найменшими, а на територіях під російською окупацією послуг доступно мало [3].

Українська система надання електронних послуг показала себе досить яскраво під час війни, як з точки зору безпеки та безпеки, так і з точки зору відповіді на нові потреби людей через війну та її наслідки. Основними чинниками, що сприяли необхідному рівню стійкості, є наступні:

- доступ в інтернет;
- підтримка та розвиток «Дії»;
- широка мережа центрів надання адміністративних послуг по всій країні;
- швидке пристосування законодавства до потреб війни.

Можливість отримання адміністративних послуг в електронній формі передбачена ст. 9 вказаного Закону України «Про адміністративні послуги». В Україні утворено Єдиний державний портал адміністративних послуг. Портал створений з метою ведення інформаційних систем, забезпечення через електронний кабінет користувача доступу до інформації, надання яких здійснюється з використанням Порталу Дія. Портал Дія має такі функціональні можливості:

- електронна ідентифікація та автентифікація користувачів;
- забезпечення віддаленої ідентифікації фізичних осіб;
- застосування інтерфейсів, адаптованих для осіб з інвалідністю, зокрема для осіб з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату;
- користування через комп'ютер, а також за допомогою мобільного додатка Порталу Дія (Дія) через смартфон чи планшет та інші послуги, пов'язані з автоматизацією та комфортом [2]

З'явилися нові послуги, як-от «є-Документ» чи «є-Допомога». І з одного боку, «Дія» врятувала ситуацію, адже дозволила швидко закрити потребу виплат допомоги для мільйонів громадян. З іншого боку, не було альтернативи для «неоцифрованих» громадян. Переведення адміністративних послуг в електронну форму має спростити процес їх отримання та ліквідувати корупційні схеми, пов'язані з їх наданням.

Тому, агресія Росії проти України показала, що перевагами стійкості системи надання електронних послуг є:

- можливість негайно та точно обмежити та/або заблокувати доступ до реєстрів та даних в залежності за регіоном і користувачем;
- можливість використовувати хмарні сервіси та зберігати дані в безпечних регіонах країни чи за кордоном;
- широка та децентралізована мережа «цегляних» центрів «одного вікна» для надання послуг;
- повністю надійні онлайн і офлайн канали зв'язку між державою та кожним громадянином;
- повністю надійна система захисту даних, – закони та нормативні акти, що дозволяють уряду проявляти гнучкість у екстремальних ситуаціях (включаючи – військовий стан);
- безпечна система ідентифікації громадян, яка не обмежується наявністю одного посвідчення особи [5].

Як відомо, наявність електронних реєстрів суттєво спрощує процеси в мирний час, проте в період дії воєнного стану існує висока ймовірність несанкціонованих дій з інформацією реєстрів з боку агресора, що створює загрози для безпеки держави, бізнесів, громадян. Через воєнний стан доступ до багатьох реєстрів було тимчасово обмежено, оскільки деякі дані, що в мирний час використовуються для боротьби з корупцією, розвитку економіки та побудови демократичного суспільства, потенційно можуть бути використані Росією проти України. Саме тому органи державної влади вирішили були обмежити доступ до деяких державних реєстрів [1].

Таким чином, в умовах запровадження воєнного стану українська влада почала оперативно шукати вихід із ситуації, яка склалася, оскільки закриття ключових реєстрів було зупинило всю діяльність, що пов'язана з обліком інформації про фізичних та юридичних осіб, майна, документів, які створюються та ведуться державою. Рішення мало віднайти баланс між імовірним використанням даних ворогом на шкоду інтересам українців та потребою проводити реєстрацію найбільш нагальних дій в межах держави.

Саме тому одним із основних завдань суспільства після завершення війни залишається контроль за прозорістю рішень, ухвалених державою за цей період, та перевірка наявності фактичного доступу до інформації у реєстрах, зокрема тих, які становлять суспільний інтерес.

Не дивлячись те, що система законодавчого регулювання сфери надання електронних послуг ще потребує подальшого дослідження, проте зараз в Україні створено нормативно-правовий базис для запровадження цифрових послуг у всіх сферах суспільного життя. Наразі фінансування залишається однією із найголовніших проблем розбудови електронних послуг. Проте, не зважаючи на цей фактор розвитку у сфері надання електронних послуг не знижується та за останні три роки вдалося створити додаток, який дозволяє громадянам спростити своє життя в отриманні потрібних документів безпосередньою додатку. Залишаються окремі категорії громадян, які не мають реального доступу до електронних послуг. Так, потребує свого подальшого вдосконалення механізм надання електронних послуг особам похилого віку та особам з обмеженими можливостями [6].

Мільйони громадян нашої держави, що були змушені залишити свої домівки внаслідок бойових дій завдяки електронним послугам змогли в найкоротші строки отримати доступ до державних інституцій та відповідних послуг. Реалії війни показали необхідність подальшого якнайшвидшого впровадження нових електронних послуг, поліпшення доступу до них. І як бачимо з практики, Уряд навіть за цих складних умов не припинив, а навіть пришвидшив впровадження найнеобхідніших для громадян та бізнесу цифрових послуг. Отже, ефективному розвитку електронних публічних послуг має передувати чітке правове регулювання, створення інфраструктури надання таких послуг.

#### **Список літератури**

1. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. 2019. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/37.pdf>.
2. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/services>
3. Сидоренко Н.О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги / Н.О. Сидоренко // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. Вип. 4. С. 11-15.
4. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade: Document of European Commission, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology 09/03/2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52021DC0118>
5. Administrative service delivery in Ukraine in the context of war. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-servicedelivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>
6. European Interoperability Framework – Implementation Strategy: Document of European Commission, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. Brussels, 23.3.2017 COM (2017) 134 final. URL: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF)

## **ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИБНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОШУК ІННОВАЦІЙ**

**Базенко Григорій Анатолійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

В умовах воєнного стану, руйнування основ організації і діяльності рибного господарства, забезпечення його безперервного розвитку фахівцями розглядається в контексті продовольчої безпеки країни. Важливим і складним завданням є «переведення рибогосподарської галузі України на функціонування в умовах воєнного стану». Для цього ще в березні 2022 р. Держрибагентство створило Координаційний штаб, який визначив основні напрями збереження функціональності рибного господарства, зокрема це: заходи для активізації рибогосподарської діяльності; конкретні дії для сприяння укладенню суб'єктами господарювання в галузі рибного господарства договорів для задоволення потреб ЗСУ, інших збройних формувань та населення рибою та рибною продукцією [8]. На той час почала працювати онлайн-платформа «Риба-Допомога-Захист» як загальна інформаційна система, в якій є дані щодо: наявності риби та рибопродукції, яка може бути використана для продовольчих потреб в умовах воєнного стану; переробних потужностей для виробництва продукції з водних біоресурсів; продавців рибної продукції; можливостей з надання послуг вантажних перевезень; волонтерських та інші організації, які можуть тим чи іншим шляхом сприяти забезпеченню продовольчої безпеки України. Важливим завданням під час воєнного стану є виконання функцій держави щодо уникнення фактів мародерства та захисту стратегічних об'єктів на воді [8].

Увага Координаційного штабу також сконцентрована на виконанні територіальними органами Держрибагентства правоохоронних функцій та їх взаємодії з військовим командуванням, військовими адміністраціями та іншими органами державної влади в умовах воєнного стану, а також на необхідності посилення контролю за дотриманням вимог законодавства, зокрема проведенні рейдів, у межах наданих повноважень, обов'язково враховуючи особливості регіонів та безпечність проведення таких рейдів [3]. Обласні військові адміністрації виробляють низку заходів для збереження водних біоресурсів у водоймах області в нерестовий період, наприклад, обласна військова адміністрація в березні 2023 р. прийняла низку заходів [7]. За даними спеціалістів в січні 2022 року в Україну було імпортовано приблизно 45 тис. тон риби та рибної продукції, в лютому – близько 44 тис.. У березні, за даними Асоціації українських імпортерів риби та морепродуктів, імпорт був практично відсутній. В асоціації це пов'язують із порушенням логістики, знищенням ворожими обстрілами складів замороженої продукції, заборгованістю торговельних мереж і відсутністю риби у переліку товарів критичного імпорту (немає можливості придбати валюту для розрахунків із постачальниками). Імпорт риби впав на 26% у 2014 році і на 50% – у 2015-му відносно показників 2013 року, тож її нинішня ескалація воєнних дій може призвести до ще більшого зниження. До цього призведуть також більш інтенсивні та руйнівні бойові дії, масовий виїзд населення за кордон і загальне збіднення людей. Промисел у морях може бути важко швидко відновити навіть після закінчення бойових дій і деокупації загарбаних територій, оскільки, як наголошують фахівці: залишені морські міни можуть становити загрозу для навігації та застосування промислових знарядь лову; деякі морські промислові судна, які залишилися пришвартованими в місцях окупації або бойових дій можуть бути пошкоджені або знищені [4].

Повністю заборонено промисловий вилов водних біоресурсів у Дніпропетровській, Запорізькій та Херсонській областях. Діє часткова заборона у Київській, Одеській та Миколаївській областях. Обмеження унеможливує задоволення потреб населення, створює перешкоди для ефективного ведення бізнесу, спричиняє скорочення робочих місць [5].

Інші фахівці зазначають, що роками у регулюванні діяльності галузі накопичувались проблеми, що не дозволяють реалізувати її потенціал повною мірою. Слабким залишається розвиток аквакультури в Україні. Зокрема, на відміну від світових тенденцій, в Україні виробництво продукції в умовах аквакультури не перевищує промисловий вилов риби. На даний час Україна залишається імпортозалежною державою на ринку риби та рибної продукції і в цілому має від'ємне сальдо торговельного балансу рибної продукції. Промислова діяльність українськими суб'єктами господарювання в Азово-Чорноморському басейні у 2022 році фактично не здійснювалась через порушення логістики, знищення ворожими обстрілами складів замороженої продукції, заборгованість торговельних мереж і відсутністю риби у переліку товарів критичного імпорту тощо. Окрім об'єктивних фактів, що вплинули на зменшення добування водних біоресурсів, також залишається: багаторічна відсутність ефективного управління, відсутність стратегії та програми розвитку рибного господарства; застаріла нормативно-правова база та розпорошеність законодавства; зарегульовані процедури отримання права на ведення аквакультури та промислового рибальства; нерівний доступ до спільного обмеженого ресурсу наявності незаконного, непідзвітнього, неконтрольованого рибальства. [1].

В червні 2022 р. відбулись комітетські слухання на тему: «Стан рибного господарства та шляхи його розвитку», на якому було вироблення низку рекомендацій [2]. Важливим в цьому контексті є Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення державного регулювання в галузі рибного господарства, збереження та раціонального використання водних біоресурсів та сфері аквакультури», прийнятий 21.03.2023 р., який визначаються деякі основні моменти:

- особливостей набуття права власності на безхазяйні гідротехнічні споруди для цілей аквакультури;
- видачі, відмови у видачі, переоформлення, анулювання дозволу на спеціальне використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах) (для здійснення промислового рибальства, дослідного вилову), дозволу на спеціальне використання водних біоресурсів за межами юрисдикції України, форми реєстрації уловів (експорту, реекспорту) антарктичного та патагонського іклячів, підтвердження походження водних біоресурсів (сертифікат законності вилучення водних біоресурсів із середовища їх існування для експорту продуктів лову, сертифікат реекспорту імпортованих продуктів лову, форма підтвердження переробки імпортованих продуктів лову для їх експорту), дозволу на імпорт та експорт зразків видів дикої фауни і флори та ін.;
- дозволів на спеціальне використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах) (для здійснення промислового рибальства, дослідного вилову);
- форми реєстрації уловів (експорту, реекспорту) антарктичного та патагонського іклячів;
- дозволів на імпорт та експорт зразків видів дикої фауни і флори;
- підтвердження походження водних біоресурсів;
- визначення понять «любительське рибальство», «рибальство», «рибоприймальний пункт», «риболовне судно», «дослідний вилов», «дослідно-конструкторський вилов», «електронна торгова система», «Єдина державна електронна система управління галуззю рибного господарства», «меліоративний вилов», «моніторинг риболовних суден», «науково-промисловий вилов», «підводне полювання», «система дистанційного контролю риболовних суден» та ін.;
- підстави для скасування дозволів та відмови у дозволі;
- ролі центральних органів влади, зокрема: Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері рибного господарства, може звернутися до адміністративного суду з позовом про застосування заходу реагування у виді анулювання документа дозвільного характеру за наявності хоча б однієї з таких підстав: встановлення факту подання недостовірних відомостей у заяві про видачу документа дозвільного

характеру або в документах, що подаються разом із такою заявою; здійснення суб'єктом господарювання певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, на які отримано документ дозвільного характеру, з порушенням вимог законодавства, щодо яких дозвільний орган видавав припис про їх усунення з наданням достатнього часу для їх усунення. Рішення про анулювання дозволу на спеціальне використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах) (для здійснення промислового рибальства, дослідного вилову) видається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері рибного господарства;

- особливості здійснення любительського рибальства, що перевищує встановлені обсяги безоплатного добування (вилову) та ін. [6]

Єдина державна електронна система управління галуззю рибного господарства містить інформацію про: суб'єктів рибного господарства, користувачів водних біоресурсів та їхню діяльність; водні біоресурси (водні біологічні ресурси) та їх обіг; декларування права на промислове рибальство та дослідний вилов; ліміти спеціального використання водних біоресурсів, квоти добування (вилову); режими промислу та режими рибогосподарської експлуатації рибогосподарського водного об'єкта; документи дозвільного характеру в галузі рибного господарства; договори на право спеціального використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах) та договори на право здійснення дослідного вилову в рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах); рибоприймальні пункти та їхню діяльність; рибогосподарські водні об'єкти (їх частини); риболовні судна, знаряддя лову; товарно-транспортні накладні (тtn-риба); фізичних осіб, які здійснюють любительське рибальство; простежуваність водних біоресурсів; звітність у сфері рибного господарства; реєстри, пов'язані з галуззю рибного господарства [6]. Відновлення у поствоєнний період має стосуватись налагодження сталого розвитку рибного господарства, що потребуватиме інноваційних підходів.

#### Список літератури

1. Бюрократія та відсутність стратегії: в Агрокомітеті заговорили про реформу рибного господарства. 3 червня 2022 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/burokratia-ta-vidsutnist-strategii-v-agrokomiteti-zagovorili-pro-reformu-ribnogo-gospodarstva>
2. Відбулись комітетські слухання на тему: «Стан рибного господарства та шляхи його розвитку». 02 червня 2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223549.html>
3. Держрибагентство щодо формування резерву риби довготривалого зберігання. 23 березня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhribagentstvo-shchodo-formuvannya-rezervu-ribi-dovgotrivalogo-zberigannya>
4. Діденко О., Бузевич І., Куцоконь Ю. Як повномасштабна війна впливає на рибальство в Україні. URL: <https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/jak-povnomasshtabna-vijna-vplivaje-na-ribalstvo-v-ukrajini.html>
5. Нагальне питання у рибному господарстві – збільшення можливостей промислового вилову. URL: <https://landlord.ua/news/nahalne-pytannia-u-rybnomu-hospodarstvi-zbilshennia-mozhlyvostei-promyslovoho-vylovu/>
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення державного регулювання в галузі рибного господарства, збереження та раціонального використання водних біоресурсів та сфері аквакультури. Закон України. Прийняття 21.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2989-20#Text>
7. Про збереження водних біоресурсів у водоймах області в нерестовий період. Розпорядження від 01.03.2023 р. N 81. Волинська обласна військова адміністрація. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/VO230017>
8. Рибне господарство, як складова національної економіки України, продовжує працювати в умовах постійних військових дій у нашій країні. Державне агентство меліорації та рибного господарства. 17.03.2022. URL: [https://darg.gov.ua/\\_ribne\\_gospodarstvo\\_jak\\_0\\_0\\_0\\_11827\\_1.html](https://darg.gov.ua/_ribne_gospodarstvo_jak_0_0_0_11827_1.html)

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

**Березовський Руслан Сергійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Діяльність правозахисних громадських організацій спрямована на привернення уваги міжнародної спільноти до питань прав людини. Саме ці осередки спостерігають за діями уряду і здійснюють вплив задля дотримання принципів прав людини в державі.

В рамках Спільного повідомлення до Європейського парламенту та Ради представлено План дій ЄС щодо прав людини та демократії на 2020-2024 роки. Відповідно до стратегічного порядку денного на 2019-2024 роки, прийнятого Європейською Радою, і політичних вказівок для Європейської Комісії на 2019-2024 роки, ЄС має стратегічний інтерес у просуванні свого глобального лідерства у сфері прав людини та демократії з метою отримання відчутних переваг для людей по всьому світу. З моменту прийняття стратегічних рамок ЄС щодо прав людини та демократії у 2012 році, реалізації перших двох планів дій ЄС щодо прав людини та демократії (2012-2014; 2015-2019), призначення першого Спеціального представника ЄС з прав людини (EUSR) у 2012 році та висновків Ради 2019 року щодо розвитку демократії, політика Європейського Союзу стала більш скоординованою, активною та ефективною. Оновлений План дій унікальний тим, що він виступає інноваційним інструментом, який спрямований на просування порядку денного, заснованого на загальноприйнятих цінностях та є орієнтованим на:

- посилення лідерства ЄС у захисті прав людини та демократії у всьому світі;
- визначення пріоритетів і зосереджений на реалізації з урахуванням змін геополітики, цифрової трансформації, екологічних викликів та зміни клімату;
- максимізація ролі ЄС на світовій арені шляхом розширення інструментарію прав людини та ключових інструментів політики;
- формування єдиного простору для реалізації політики ЄС на основі ефективних та узгоджених дій [3].

Досягнення цілей вимагає систематичного та скоординованого використання повного спектру інструментів, які є в розпорядженні ЄС:

- політичні діалоги, в тому числі діалоги з прав людини та галузевої політики з країнами-партнерами та регіональними організаціями; діалог і моніторингові місії для впровадження загальної схеми преференцій (GSP) ЄС;
- тематичні та географічні інструменти в рамках багаторічної фінансової програми на 2021-2027 рр., які мстять конкретні заходи щодо проєктів і програм з залежності від контексту);
- дії на багатосторонніх і регіональних форумах з прав людини: тематичні та географічні резолюції під керівництвом ЄС, які стосуються широкого кола питань прав людини, підтримка інших відповідних резолюцій, заяви та втручання ЄС, участь в інтерактивних діалогах, публічних дебатах і брифінгах, заходи на підтримку прав людини та демократії тощо;
- відстоювання прав людини та демократії (комунікативна діяльність, інформаційно-просвітницькі кампанії, які засуджують порушення та зловживання правами людини); спостереження за судовими процесами над правозахисниками;
- 13 керівних принципів ЄС щодо прав людини;
- розробка інноваційних інструментів для представництв ЄС і посольств держав-членів для просування політики ЄС у сфері прав людини;
- спостереження за виборами та їх супровід;

- регулярний діалог з громадянським суспільством, правозахисними організаціями та бізнес-сектором;
- співпраця та координація з багатосторонніми правозахисними установами та договірними органами ООН з прав людини [3].

Вплив глобалізації вимагає формування нових підходів від ООН та міжнародних правозахисних груп і організацій, які розробляють політику, визначають стандарти та права людини. Так, міжнародна платформа Diamond Head Research здійснює постійних пошук нових інноваційних підходів, які допомагають захистити вразливі групи спільнот по всьому світу. Основними з них визначено: зменшення нерівності в усьому світі, досягнення гендерної рівності, захист корінних народів і культур, свобода асоціацій, захист громадянських та політичних прав, заборона примусової або дитячої праці, діяльність у зонах конфлікту, діяльність профспілок тощо [2].

Все більшої актуальності в діяльності правозахисних громадських організацій набувають спільні колективні дії. Даний вид співпраці надає можливість посилити навички звітності неурядових організацій та їхні знання про механізми прав людини, задля досягнення на місцевому та міжнародному рівні загального консенсусу та сприяння більш загальному розумінню загальної ситуації з правами людини [4].

Практика співпраці та партнерських відносин правозахисних громадських організацій орієнтована на взаємодію з урядами. Такий підхід до побудови взаємовідносин посилює відповідальність урядів за захист прав людини людей у своїх країнах. Система прав людини ООН допомагає їм: можливість посилити спроможність і виконувати свої зобов'язання; на належному рівні здійснювати консультування щодо нової політики та інституцій у сфері захисту прав людини; надавати рекомендації шляхом періодичних орлів та запровадження системи постійного звітування [4].

Після розробки проєкту Загальної декларації прав людини, основним напрямом діяльності ООН визначено важливість забезпечення захисту прав людини в рамках верховенства права в усьому світі. Програма технічного співробітництва ООН у галузі прав людини з 1955 року займається наданням допомоги державам, на їх прохання, у розбудові та зміцненні національних структур, які мають прямий вплив на загальне дотримання прав людини та підтримку верховенства права [5].

Світова технічна допомога набуває різноманітних форм, таких як консультаційні послуги експертів, навчальні курси, практикуми та семінари, стипендії та гранти, зокрема: надання юридичних консультацій з питань прав людини для включення їх у політику та практику (в тому числі в діяльність правозахисних громадських організацій; сприяння навчанню, передачі знань і обміну досвідом у реалізації та просуванні прав людини та зміцненні національних інституцій; реалізація освітніх програм з прав людини для формування єдиних підходів до розуміння культури прав людини; підвищення обізнаності про права людини; запровадження комунікацій та форм партнерства; сприяння діалогу між різними зацікавленими сторонами з питань прав людини; і підтримка залучення та функціонування міжнародних механізмів з прав людини [5].

За допомогою Універсального періодичного огляду Рада з прав людини періодично переглядає виконання кожною з 193 держав-членів Організації Об'єднаних Націй своїх зобов'язань у сфері прав людини. Зазначається, що огляд держави базується на: національній доповіді держави, що перевіряється; зібраної інформації з боку ООН про державу, яка розглядається: короткий виклад інформації, наданий іншими зацікавленими сторонами (включаючи суб'єктів громадянського суспільства, національними правозахисними установами та організаціями [7].

Важлива роль при встановленні партнерства між урядами та правозахисними організаціями відводиться національним інституціям з прав людини, які мають повноваження захищати права людини. Вони виступають сполучною ланкою між урядом та громадянським суспільством задля дотримання прав людини з боку держави [1].

Партнерство з громадянським суспільством, в тому числі з правозахисними організаціями відіграє важливу роль на глобальному, регіональному та національному рівнях. Організація Об'єднаних Націй також намагалася просувати та захищати громадянський простір різними способами, наприклад, через програмування верховенства права, розвиток потенціалу, адвокацію на підтримку відкритого простору, в тому числі через роботу органів та механізмів ООН з прав людини. Протягом останніх років ООН все більше зосереджується на підходах до прийняття рішень і політичних дискусіях за участю, визнаючи, що вони допомагають створити позитивну динаміку між людьми та національними урядами. Так, у доповіді Генерального секретаря 2021 року «Наш спільний порядок денний» представлено бачення ООН щодо активізації створення мережевої та багатосторонньої спільної взаємодії для вирішення сучасних викликів у сфері безпеки, зміни клімату та прав людини. Загальний порядок денний закликає до нового справедливого та інклюзивного соціального договору, заснованого на довірі між інституціями та народами

В рамках програми «Найвище прагнення: Заклик до дій щодо прав людини» (2020 р.) зроблено наголос, що суспільство стає сильнішим та стійкішим на основі гендерної рівності, що надає можливість забезпечувати рівну участь чоловіків та жінок у політичному, економічному та соціальному житті, сприяє спільному виробленню політики шляхом доступу до інформації, участі в діалозі тощо. Втім, наголошено, що у деяких країнах відкритий простір для такої участі залишається під загрозою (недосконалість законодавства, посилення обмеження на роботу журналістів тощо). В рамках даного документу визначено «участь громадськості та формування громадського простору» як пріоритетну сферу та встановлює низку зобов'язань та дій:

- збільшення підтримки ООН та розробка відповідного інструментарію для розширення можливостей громадянського суспільства, захисту громадянського простору та заохочення участі всіх груп у демократичних процесах, а також просування законів і політики з цією метою;

- забезпечення того, щоб координатори-резиденти ООН у партнерстві з організаціями громадянського суспільства сприяли створенню сприятливого середовища для громадянського простору;

- підтримка більш систематичної участі громадянського суспільства в органах і установах ООН, приділяючи особливу увагу правозахисним організаціям [6].

Отже, у зарубіжній практиці спостерігається тенденція до посилення соціального та політичного впливу правозахисних організацій шляхом розробки інноваційних способів ефективного захисту та просування прав людини. Такий підхід передбачає оцінку виявлення та врахування потенційних ризиків і переваг, а також розробки відповідної нормативно-правової бази. В подальших наукових пошуках буде акцентовано увагу на розробці на інноваційних моделях інституційної підтримки правозахисних організацій з урахуванням політичних, соціальних та економічних викликів сьогодення.

#### **Список літератури**

1. How we work with others. United National. URL: <https://www.ohchr.org/en/about-us/what-we-do/how-we-work-with-others>
2. Innovation in Human Rights. Diamond Head Research. URL: <https://www.diamondheadresearch.com/innovation-in-humanrights>
3. Joint Communication to the European Parliament and the Council EU: Action Plan on Human Rights and Democracy 2020-2024. European Commission. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020JC0005&rid=3>
4. Speaking with one voice: the collective potential of human rights NGOs explored. United National. October, 28. 2019. URL: <https://peacekeeping.un.org/en/speaking-with-one-voice-collective-potential-of-human-rights-ngos-explored>
5. Technical cooperation in the field of human rights. United National . URL: <https://www.ohchr.org/en/countries/technical-cooperation>

6. The role of the UN in the protection and promotion of civil space. United National. URL: <https://www.ohchr.org/en/civic-space/role-united-nations-protecting-and-promoting-civic-space>
7. Universal periodic review. United National. URL: <https://www.ohchr.org/fr/hr-bodies/upr/upr-main>

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ І СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Білінська Марина Миколаївна**

д.н.держ.упр., професор

<https://orcid.org/0000-0001-6936-0950>

**Долженков Олег Олександрович**

д.політ.н, професор

<https://orcid.org/0000-0002-7620-9535>

Університет Ушинського

Війна, розпочата РФ проти суверенної України, змінила умова діяльності органів публічної влади, проте система державного управління вистояла і продовжує забезпечувати безперервну роботу за всіма її напрямками. Водночас перед нею постали і суттєві виклики: частина держслужбовців виїхали за кордон або опинились у зоні окупації, відбулось суттєве зменшення ресурсів для фінансування державного апарату, знищується матеріально-технічне забезпечення органів державної влади та значно зріс рівень кіберзагроз, у тому числі і щодо публічних реєстрів та особистих даних громадян.

Як впливає із чинного закону, що регулює правовий режим воєнного стану в Україні, воєнний стан передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення національної безпеки, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень. Ці особливості закріплені в низці нормативно-правових актів, і торкаються діяльності усіх гілок влади, Президента України та органів прокуратури України. Такі зміни торкнулись і умов прийому публічну службу. У той же час, як слушно зазначає Л. Корнута, можна констатувати, що окремі питання урегулювання реалізації державної служби у період введення та дії військового стану є зовсім не визначеними або потребують додаткової нормативної регламентації [1, с.69]. Зокрема, як свідчить навіть емпіричне ознайомлення з поточною роботою органів влади, достатньо велика кількість людей виконують функцію віддалено, знаходяться у простій або в неоплачуваній відпустці. Доречно розглянути також і новації, які введено у процедури прийому на вакантні посади державної служби і служби в органах місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Згідно загальних положень, що регулюють згаданий вище правовий режим і зафіксовані в діючому профільному законі [2], в Україні або в окремих її місцевостях, де введено воєнний стан, військове командування разом із військовими адміністраціями можуть самостійно або із залученням органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування запроваджувати та здійснювати тимчасові обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб. У цьому ж Законі визначається порядок здійснення органами державної влади та органами місцевого самоврядування повноважень в умовах воєнного стану. Варто наголосити, що в умовах воєнного стану Президент України та Верховна Рада України діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб,

визначені Конституцією та законами України. Кабінет Міністрів України, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України.

Законодавець наголосив на неприпустимості припинення повноважень органів державної влади, інших державних органів в умовах воєнного стану, а саме: у період воєнного стану не можуть бути припинені повноваження Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також судів, органів прокуратури України, органів, що здійснюють оперативно-розшукову діяльність, досудове розслідування, та органів, підрозділи яких здійснюють контрольно-наглядову діяльність.

Це означає, що діяльність державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, які складають державний апарат, не може бути призупинена і має виконувати свої функції, які визначені чинними законами України «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Певним кроком у врегулюванні проблемних питань, які були породжені практичним функціонуванням органів публічної влади в умовах війни, стало підписання Президентом України Закону № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Зазначеним законом внесено зміни, зокрема, до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Такі особи призначаються без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, призначені відповідно до цієї процедури, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або посади в органах місцевого самоврядування.

Особа, яка претендує на зайняття політичної посади, посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівника суб'єкта господарювання державного сектору економіки, посади керівника комунального підприємства, установи, організації, у період дії воєнного стану не подає декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбачену Законом України «Про запобігання корупції», та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».

Спеціальна перевірка, передбачена Законом України «Про запобігання корупції», стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища та посад з підвищеним корупційним ризиком, перелік яких затверджується Національним агентством з питань запобігання корупції, а також перевірка, передбачена Законом України «Про очищення влади», стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, щодо яких здійснюються заходи з очищення влади (люстрації), під час дії воєнного стану не проводяться.

Організація проведення спеціальної перевірки, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції», а також перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», стосовно осіб, призначених у період дії воєнного стану, здійснюється протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

У разі неподання державним службовцем або посадовою особою місцевого самоврядування, які призначені під час дії воєнного стану, декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбаченої Законом

України «Про запобігання корупції», документа про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно у визначений строк, звільняється із займаної посади протягом трьох робочих днів після завершення цього строку. Водночас змінами не визначено порядку публікації державними органами оголошення про вакансії та механізму прийому документів для призначення на посади державної служби у період дії воєнного стану, що, з нашої точки зору, вимагає додаткового урегулювання цієї процедури.

Таким чином, публічна служба як носій інституційної пам'яті і механізм забезпечення стабільності діяльності державних органів в умовах воєнного стану має свої характерні особливості та механізми для забезпечення її сталого розвитку. Такі механізми і особливості потребують конкретних наукових досліджень задля підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії. Разом із цим, для вирішення вказаного завдання необхідно адекватно оцінити ті інституційні трансформації, які сьогодні відбуваються в Україні, а також окреслити коло першочергових змін, яких потребує система прийняття управлінських рішень та механізм розробки стратегічних планів на загальнодержавному та регіональному рівнях [3, с. 35].

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічної служби в Україні, потребує змін в діяльності головного органу функціонального управління державною службою – Національного агентства з питань державної служби України [4]. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля залучення на публічну службу вмотивованих громадян України, які здатні будуть відновлювати країну після Перемоги і свідомі тих викликів й обмежень, що постають перед публічними службовцями в умовах воєнного стану. Це сприятиме подоланню наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі [5]. До таких проблем, зокрема, належать інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи (немає нормативно-правового рішення щодо запровадження інституту префектів в Україні).

Подальші дослідження у цьому напрямі можуть стосуватися дослідження механізмів підвищення ефективності публічної служби на регіональному рівні з урахуванням особливостей залучення різних регіонів України у військові дії, функціонування на їх території військових адміністрацій, ступінь руйнації інфраструктури, якості їх ресурсного забезпечення, а також демографічної ситуації в кожному із них.

#### Список літератури

1. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/view/10/11> (дата звернення: 15.02.2023)
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.02.2023);
3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава і регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022 р. № 2 (76). С. 30-35;
4. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 81–84.
5. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення: 15.02.2023).

## НАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

**Горб Володимир Вікторович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»,

співробітник Служби безпеки України,

<https://orcid.org/0009-0003-8919-6790>

Згідно з статтею 4 Кодексу адміністративного судочинства України публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [1].

Вищенаведена дефініція є надширокою, однак дозволяє розглядати публічну службу як систему, основними елементами якої являються види публічно-службової діяльності, що її складають.

Стаття 2 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» визначає, що військова служба є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров'я і віком громадян України, іноземців та осіб без громадянства, пов'язаній із обороною України, її незалежності та територіальної цілісності [2].

В умовах воєнного стану особливо актуальним є дослідження системи управління сектору оборони та безпеки як складової системи державного управління. Являючись одним з визначальних елементів для здобуття перемоги у війні з російськими окупантами, вона потребує розв'язання комплексу нагальних проблемних питань.

Військова наука визначає управління військами як процес цілеспрямованого впливу командувачів (командирів), штабів на війська, що здійснюється для підтримки готовності військ до виконання завдань за призначенням, їх підготовки та успішного виконання ними завдань у ході ведення операції (бойових дій). Організація управління військами полягає у створенні і розгортанні системи управління, визначенні завдань та порядку роботи штабу під час підготовки і в ході ведення військових операцій (бойових дій) та забезпечення стійкої і безперервної роботи пунктів управління, засобів зв'язку і АУВ для своєчасного і якісного виконання завдань управління [3].

Наразі обумовлена війною перебудова управлінської вертикалі відбувається із значним випередженням процесів організації зв'язку та інформатизації управління зокрема. Адже швидкоплинність таких трансформацій потребує не тільки достатньої кількості інтеперабельних технічних та програмних засобів, а й наявності резерву для маневрів сил. В умовах сьогодення дефіцит взаємодії особливо відчутний на тактичному рівні управління. Діючи в умовах крайньої необхідності, компенсація згаданої нестачі здійснюється за рахунок повсюдного використання мобільних застосунків (додатків) для смартфонів, планшетів, персональних комп'ютерів. Найбільш поширені в силу належності до країни-розробника софту та особливостей безпекових сервісів – WhatsApp, Signal, Telegram. Рівень комунікації силових структур через застосування вищеперелічених програм сьогодні можна констатувати як тотальний. Основною організаційною формою взаємодії зацікавлених учасників є групи, керовані одним чи декількома адміністраторами. У даному контексті до загроз, що вже набули реалізації та тих, які потенційно можуть настати можна впевнено віднести виток важливої інформації (в тому числі з обмеженим доступом), втрату взаємодії та управління у критичні моменти функціонування, порушення достовірності, цілісності, актуальності даних. Найбільшої гостроти названа проблема набула після ракетних ударів ворога по об'єктах енергосистеми нашої країни. Внаслідок

планових та аварійних відключень світла звичні системи зв'язку стандарту GSM та протоколи обміну даними 3G, 4G LTE, Wi-Fi в одних випадках не забезпечували стабільну роботу, а в інших не працювали взагалі.

Для пошуку причин такого стану справ доречно провести ретроспективний аналіз розвитку нормативно-правової бази та впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій в діяльність МОУ, СБУ, МВС.

Так, «Основні напрямки розвитку озброєння та військової техніки на довгостроковий період», схвалені розпорядженням КМУ від 14 червня 2017 р. № 398-р [4], серед інших, декларують наступні цілі у сфері зв'язку та автоматизації:

- удосконалення стаціонарної та мобільної складової системи зв'язку Збройних Сил, інших військових формувань сектору безпеки і оборони шляхом створення єдиних систем адресації та маршрутизації;
- створення системи захищеного супутникового зв'язку в інтересах ЗС України як основи для подальшого створення системи супутникового зв'язку сектору безпеки і оборони.
- створення автоматизованих мереж захищеного радіозв'язку на платформі програмованих радіозасобів «Software-Defined Radio» та розгортання мереж широкосмугового високошвидкісного радіодоступу;
- формування Єдиної автоматизованої системи управління Збройних Сил (C4ISR) та інтеграція до неї автоматизованих систем усіх видів та спеціальних військ.

Відповідно до обраного Україною курсу на євроатлантичну інтеграцію одним із пріоритетних завдань оборонної реформи є створення єдиної автоматизованої системи управління ЗСУ архітектури C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance, тобто командування, контроль, зв'язок, комп'ютери, розвідка, спостереження та рекогносцювання), як основи системи управління силами оборони держави [5]. В той же час, незважаючи на окремі позитивні напрацювання та технічні розробки, фактичний стан справ засвідчує про відсутність на озброєнні навіть систем нижчого рівня C4, C2, Battle management system (BMS).

Функціонування об'єднаної автоматизованої інформаційної системи у сфері боротьби з тероризмом в процесі антитерористичного забезпечення об'єктів можливого терористичного посягання передбачено чинною Концепцією боротьби з тероризмом в Україні (53/2019) [6], а також Планом заходів з її реалізації (7-2021-р) [7].

Підтвердження солідарності ідеї інформатизації у секторі національної безпеки знаходить своє відображення у Положенні про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах СБУ. Однак в реальності як організаційні та правові, так і будівельно-технічні заходи з впровадження у діяльність суб'єктів боротьби з тероризмом галузевої системи перебувають в стадії зародження.

Концепція програми інформатизації системи Міністерства внутрішніх справ України та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України, на 2021-2023 роки [8], являється новою галузевою програмою інформатизації системи МВС та підшефних їй структур. Вона зосереджена на розбудові публічних сервісів єдиної інформаційної системи МВС, упровадженні та модернізації національних електронних інформаційних ресурсів як складових єдиної інформаційної системи МВС, створенні інноваційної інфраструктури органів системи МВС. Серед галузевих проєктів інформатизації, реалізація яких закріплена у розпорядженні Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 365-р [9], схвалено такі проєкти цифрової трансформації системи МВС України на період до 2023 року, як «Безпечна країна», «Система 112», «Єдиний реєстр зброї», «Реєстр відомостей про статус особи у кримінальному провадженні та судимості», «Єдиний сервіс ідентифікації фізичних осіб», «Система планування та управління об'єднаними силами із забезпечення громадської безпеки та ліквідації надзвичайних ситуацій» та інші (усього 14 проєктів).

Законодавчо закріплені в період суспільного усвідомлення найбільшої терористичної загрози – агресивної політики Російської Федерації та спрямовані на подолання нових викликів, що постали перед воєнною організацією України і водночас частково або повністю не реалізовані правові норми, концепції, нажаль, є відображенням дійсного стану справ з реалізації права законодавчих ініціатив визначеними суб'єктами.

До вдалих впроваджених проєктів з цифровізації сфери службової діяльності слід віднести Єдину інформаційну систему МВС – інтеграційної платформи, що використовується для різноманітних Е-послуг. Досягнутий успіх є результатом виконання аналогічної галузевої програми інформатизації на 2018 - 2020 роки. Прикладом запозичення іноземних розробок являється система електронної взаємодії національних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Побудована на базі естонської платформи обміну даними «X-road» вона являється системою архітектури інтероперабельності [10]. У військовій сфері частково запроваджена мобільна автоматизована система бойового управління силами та засобами авіації, протиповітряної оборони ЗСУ «Ореанда-ПС», у лютому поточного року українська армія повідомила про запровадження системи управління військами «Дельта».

В умовах війни гідний внесок у боротьбу з окупантами зроблено компанією «SpaceX» у вигляді постачання комплектів глобальної супутникової системи «Starlink». Здійснений запуск модулю інформаційно-аналітичної системи для моніторингу постачання Україні озброєння «СОТА», мобільного додатку для сповіщення про ворожі повітряні атаки «єППО». Напрацюваннями з автоматизації комунікацій є офіційні Telegram-боти «@stop\_russian\_war\_bot» (СБУ), «StopRussia», «Народний месник» (Кіберполіція) та інші.

Таким чином, сьогоденна реальність воєнного стану України закладає нові камені у фундамент її державотворення. Форсований війною принцип розвитку, притаманний базовій діалектичній ідеї, наразі особливо характерний для перебудови системи воєнного управління. В той же час, спостерігається асинхронність у протіканні інших законів діалектики – загального зв'язку, детермінізму, системності, об'єктивності. Тобто, виникнення нових військових і правоохоронних об'єднань та з'єднань, не супроводжується одночасною інформатизацією таких організацій.

Нормативно-правова база, представлена у вигляді концепцій, стратегій, положень тощо у дійсності відображає сучасний і навіть дещо амбіційний вектор цифровізації усієї військової і правоохоронної сфери, однак його релевантність нагальним запитам оборонних та безпекових структур вкрай низька.

Аналіз міжнародного досвіду вказує на закономірність, що спеціалізовані інформаційні системи та мережі на озброєнні сектору безпеки і оборони є з одного боку результатом практичної реалізації положень тих чи інших далекоглядних стратегій і концепцій, а з іншої сторони в процесі експлуатації довели свою виключну ефективність, яка врахована як одна з вихідних умов при визначенні напрямів подальшого розвитку цих систем.

Усвідомлення дійсності сучасності, що більшість диверсантів на всій території України це етнічні українці та набуті у ході оперативно-службової діяльності СБУ пізнання засвідчують про активне використання ворогом усіх можливостей ІТ-сфери для проведення підривної роботи на наших землях. Вказане засвідчує на необхідності вжиття симетричних і форсованих дій, спрямованих на ефективну протидію потенційним і реальним диверсійно-терористичним загрозам. Це сигнал для переосмислення застарілих поглядів і підходів, викорінення анахронічних технологій і відмінностей між платформами та рішеннями в різних відомствах, впровадження нових норм і стандартів – інноваційних, гнучких, прогресивних.

#### Список літератури

1. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України 6 липня 2005 року № 2747-IV. Відомості Верховної Ради України, 2005, № 35-36, № 37, ст.446.

2. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25 березня 1992 року № 2232-XII. Редакція від 05.02.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>, (дата звернення: 19.03.2023).
3. Матеріали універсальної інтернет-енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Система\\_управління\\_військами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Система_управління_військами) (дата звернення: 19.03.2023).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 р. № 398-р «Про схвалення Основних напрямів розвитку озброєння та військової техніки на довгостроковий період». Редакція від 21.07.2021 р., URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398-2017-%D1%80#Text>.
5. Defense Express. «Від C2 до C4ISR: що ховається за цими аббревіатурами». URL: [https://defence-ua.com/weapon\\_and\\_tech/vid\\_s2\\_do\\_s4isr\\_scho\\_hovajetsja\\_za\\_tsimi\\_abreviaturami-872.html](https://defence-ua.com/weapon_and_tech/vid_s2_do_s4isr_scho_hovajetsja_za_tsimi_abreviaturami-872.html).
6. Закон України «Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні» від 05.03.2019 року №53/2019. Редакція від 05.03.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53/2019#Text>, (дата звернення: 25.11.2022).
7. Про Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України: Указ Президента України від 14.04.1999 р. № 379/99. Редакція від 11.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/99#Text>, (дата звернення: 25.11.2022).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 січня 2021 р. № 7-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції боротьби з тероризмом в Україні». Редакція від 05.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-2021-%D1%80#Text>, (дата звернення: 25.11.2022).
9. Наказ МВС України від 22 квітня 2021 року № 301 «Про оголошення рішення колегії МВС України». Концепція програми інформатизації системи МВС України та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через міністра внутрішніх справ України, на 2021-2023 роки. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/news/rozvitok-cifrovoyi-infrastrukturi-ta-stvorenniya-cifrovix-servisiv-dlya-gromadyan-prioritet-programi-informatizaciyi-sistemi-mvs>.
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 365-р «Деякі питання цифрової трансформації». Редакція від 15.09.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398-2017-%D1%80#Text>, (дата звернення: 01.12.2022).
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 вересня 2016 р. № 606 «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів». Редакція від 01.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-216-%D0%BF#Text>, (дата звернення: 01.12.2022).

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

**Грищенко Родіон Сергійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Війна в Україні стала причиною не тільки змін у суспільному і громадському житті, а значним чином стала раптовим викликом для всієї системи публічного управління держави. Сьогодення вимагає не тільки значних і швидких змін у публічному управлінні, а ще ефективності в цьому застосуванні. Аналізуючи дану тематику, на мій погляд, окрім аналізу воєнної та післявоєнної ладу країни, слід звернутися до досвіду країн, які також

пройшли непростий шлях до післявоєнного ладу та застосуванню нововведень у публічному управлінні та його корінне оновлення.

## *ПОЗИТИВНИЙ ТА НЕГАТИВНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯ ВОЄННИХ ДІЙ*

### *Грузія*

В 2008 році країна як і Україна була атакована РФ та зазнала руйнувань у всіх сферах життя. З'явилась необхідність відшкодувати збитки, які були завдані місцевій інфраструктурі, забезпечити проживанням та харчуванням значну кількість постраждалого населення [1]. Країна мала успіху завдяки швидкості у проведенні змін у владі, реформі правоохоронної системи та західним кредитам. Державний апарат почав працювати набагато швидше та ефективніше.

### *Боснія і Герцеговини*

Дану країну також спіткала війна, однак у порівнянні з Грузією, органи державної влади не змогли ефективно скористатися можливістю швидко і якісно реформувати країну. Повоєнний розвиток країни характеризувався слабкою конституційною структурою та опором з боку владних кіл. Вплив на ситуацію в країні з боку органів публічної влади був дуже слабкий, не дивлячись на велику фінансову допомогу країн Заходу. Державні органи виявились неефективними, органи які б відповідали за відновлення країни створені не були. Особливо це вплинуло на відновлення доріг та залізничних колій, зруйнованих внаслідок війни. Внаслідок труднощів у залізничних перевезеннях, експорт корисних копалин у Боснії і Герцеговини значно впали. Значне місце в розбудові країні належало не центральним органам влади, а місцевій владі, яка домовлялась із західними установами щодо коштів та відновлення [6].

## *ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗМІН У ПІСЛЯВОЄННЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ*

Через війну і велику руйнацію економіки, країні потрібна не тільки швидке оновлення публічного управління. Країні також потрібні публічні службовці нового покоління, які призначаються не за ступеню наближеності до тих чи інших груп впливу, а фахові та досвідчені службовці [2].

Післявоєнна відбудова повинна йти паралельним шляхом разом зі змінами у системі публічного управління. Нестандартні ситуації вимагають нестандартних підходів тому в Україні можна було б застосовати дві моделі інновацій у публічному управлінні. Це моделі двох азійських тигрів, а саме: модель Південної Кореї та модель Японії. Саме в цих двох країнах велику роль у економічну плані відіграють заможні промислово-фінансові групи. Часто вони являють собою дуже заможні сім'ї, які володіють великими статками. В Південній Кореї це явище отримало назву "чеболі" [3], а в Японії – "дзайбацу" (згодом, "кейрецу") [4]. Саме на ці прошарки населення, ці держави зробили ставки у післявоєнній відбудові [5]. Такий же досвід можна застосувати і в Україні. Не секрет, що до війни Україна була олігархічною державою, у якій провідну роль відігравали заможні сім'ї на кшталт "чеболі" або "дзайбацу", однак без особливого нагляду та управління з боку держави.

Однак, якщо держава би фактично злилась з цими фінансово-економічними групами та вона жорстко почала би контролювати та керувати цими фінансовими групами, це принесло би якісний і швидкий ривок у розвитку.

На мій погляд, необхідно було б укласти Великий суспільний договір між фінансово-промисловими групами та державою з метою публічного управління та участі держави у капіталі цих груп. Створення при кожній фінансово-промисловій групі певної структури, яка могла б безпосередньо впливати та управляти процесами функціонування. Також створити певні регулюючі орган або органи, які би спостерігали за державними структурами при здійсненні ними таких функцій, з метою запобігання зловживанням та зрощення державних структур із фінансово-промисловими групами. Таким чином, на мій погляд, було б доцільно створення нового типу держави, яке б гуртувалось навколо заможних промислово-фінансових груп не дозволяючи останнім зловживати своїм

монопольним становищем у тій чи іншій сфері, та сприяти рівномірному та поступовому поліпшенню життя у суспільстві.

Другим важливим фактором, який пришвидшить оновлення публічної влади після війни має стати цифровізація всіх сфер життя громадян. Тобто, за можливістю повністю автоматизувати діяльність органів публічної влади, що не тільки зменшить навантаження на воюючу країну в плані надання державних послуг, а й надасть можливість громадян, котрі залишили країну отримувати державні послуги на відстані.

Головною метою оновлення публічної влади має швидке та якісне покращення життя жителів країни, які зустріли не тільки руйнування, але бідність та інфляцію.

Після дослідженого матеріалу, можна зробити висновок, що таке потрясіння як війна дуже часто допомагає провести зміни, які зріли десятиріччями. В даному випадку, у України є унікальний шанс провести масштабне оновлення всього, чого не могло чи заважило раніше. Маючи бажання та обов'язок перед населенням країни, а також підтримку міжнародних партнерів, влада має всі шанси на успіх в даній справі.

Однак, необхідно взяти до уваги, що не завжди війна чи інші надзвичайні ситуації приводять країну до позитивних змін. Треба бути обережним та не скотитися до авторитарної країни на кшталт «гарнізонною державою». Термін, який був введений науковцем Гарольдом Лассвеллом та який характеризує державу, де панує воєнний менталітет, значні воєнні трати та обмеження свобод [5].

Війна, яка сталася в Україні, не повинна минути безслідно в плані системи публічного управління. Трансформація публічного управління в державі, в даному випадку. Повинно бути підтримано та проконтрольовано міжнародними партнерами країну через високу вірогідність перерощення органів публічної влади та влади взагалі в авторитарний тип правління або перетворення країни у ще більше корупційне середовище.

Також, слід застерігатись не повторити гіркий досвід Боснії і Герцеговини, яка через корупцію та слабкі центральні органи влади не змогла використати шанс для ефективного та якісного розвитку своєї країни, навіть при потужній підтримці Заходу.

Підсумовуючи, можна сказати, що взагалі створення ефективного державного управління – є вкрай важким завданням, про що свідчить досвід багатьох країн. В Україні даний процес ще обтяжений тяжкою і виснажливою війною. Тому для створення ефективного публічного управління необхідно не тільки інвестиції і досвід країн Заходу, а також перейняти досвід управління деяких азійських країн (т.н. азійських тигрів). Дана модель публічного управління, на мій погляд, була б дійсно інноваційною і в деякому сенсі експериментальною. Однак, коли ще можна імплементувати и засновувати щось нове, якщо не у найважчі часи?

### Список літератури

1. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/5.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf)
2. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime: Collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal - Chernihiv: REICST, 2022
3. Чеболю. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C>
4. Дзайбацу. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D0%B0%D1%86%D1%83>
5. Каким должен быть «План Маршалла» для Украины после войны. <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/11/683811/>
6. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>

## СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Демченко Леонід Леонідович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»,

начальник відділу ремонту об'єктів благоустрою  
Департаменту комунального господарства та благоустрою  
Вінницької міської ради

В сучасних умовах в Україні актуалізуються проблеми, що пов'язані з відновленням та формуванням оптимальної інфраструктури регіонів. У загальній системі інфраструктурного забезпечення можна виділити три ієрархічних рівні, зумовлені адміністративно-територіальним устроєм України: державний, регіональний та місцевий [1]. В результаті децентралізації в Україні держава делегувала частину повноважень щодо формування інфраструктури на регіональний та місцевий рівні.

Сучасні процеси вимагають побудови нових підходів щодо умов господарювання як на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Основою сучасного розвитку територіальних громад є їхнє забезпечення власними фінансовими ресурсами, що може бути досягнуто за рахунок використання всіх наявних та прихованих джерел. Наявні умови господарювання формують новий обсяг завдань, комплексне і результативне вирішення яких неможливе без використання потенціалу відносин, що формуються на рівні територіальних громад [3]. За таких умов саме інфраструктура сприятиме раціональному використанню наявних фінансових ресурсів, залученню додаткової робочої сили, розвитку об'єктів соціальної сфери, зміцненню міжгосподарських зв'язків, розробці й впровадженню у виробничий процес інноваційних технологій тощо.

Інфраструктуру слід розуміти як сукупність засобів, закладів, споруд, мереж та інших елементів матеріально-технічної бази, що допомагають здійснювати конкретний вид діяльності. У теорії державного управління інфраструктура територіальної громади тлумачиться як комплекс взаємопов'язаних структур або об'єктів з обслуговування, які складають або забезпечують основу функціонування системи. У цілому можна визначити як сукупність усіх об'єктів, що знаходяться на його території, призначених для задоволення потреб жителів територіальної громади і створення умов для ефективної діяльності підприємств та організацій як безпосередньо так і в непрямий спосіб. Встановлено, що розвиток інфраструктури – це протяжний у часі процес незворотних, закономірних, спрямованих на розв'язання існуючих протиріч між існуючим станом та міжнародними вимогами, якісних, кількісних і структурних змін параметрів інфраструктури громад. Коли йдеться про розвиток інфраструктури, то, перш за все, мають бути враховані такі складові: транспорт, зв'язок, житлово-комунальне господарство, освіта, медицина і рекреаційна система, соціальне забезпечення, культура, екологія, інновації як одні з найбільш важливих систем для нормального розвитку територіальних громад.

Проблема забезпечення ефективного функціонування і визначення перспективних напрямів управління та розвитку інфраструктури територіальних громад завжди була, є і залишатиметься одним з найважливіших та найскладніших питань. Встановлено, що під управлінням розвитком інфраструктурного забезпечення територіальних громад розуміється складна сукупність методів, інструментів, принципів використовуваних органами місцевого самоврядування в процесах прямого (безпосереднього) і непрямого впливу (координації, стимулювання, регулювання) на інфраструктурний потенціал ТГ для досягнення конкурентоспроможності громади. Управління розвитком інфраструктури територіальної громади базується на певних принципах: системності; економічності; синергії; взаємозалежності системи та середовища; відповідності поставленій меті;

спадкоємності; односпрямованості цілей усіх елементів системи; керованості; сприйнятливості до внутрішніх та зовнішніх змін, збалансованості та пропорційності; своєчасності реалізації; правомірності альтернатив; децентралізації; безперервності вдосконалення; структурності; ієрархічності, ефективності, результативності та субсидіарності. На разі основні напрямки трансформації інфраструктури громад базуються на відповідних положеннях Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року. До нормативно-правового забезпечення розвитку інфраструктури слід віднести законодавчі акти: Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про будівельні норми», «Про автомобільний транспорт», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про архітектурну діяльність» «Про співробітництво територіальних громад», «Про засади державної регіональної політики» тощо [1].

Зарубіжний досвід (Німеччина, Польща, Фінляндія, Канада) визначив, що основою спроможної територіальної громади є, безумовно, якісна інфраструктура, зокрема наявність якісних доріг, мережі водопостачання, освіти, екології тощо. В сучасних умовах місцеве самоврядування використовує новий підхід до ведення господарства, зокрема, керівництво громади несе відповідальність перед населенням. Вивчення світового досвіду показало доцільність передачі важелів управління щодо розвитку інфраструктури з державного рівня на рівень територіальних громад. Таким чином, розширення повноважень органів місцевого самоврядування дозволить громадам вирішувати питання розвитку інфраструктури. Крім того, враховуючи зарубіжний досвід розвитку інфраструктури громад, доцільним є активізація інвестиційного процесу у даній сфері.

За час війни Росія зруйнувала тисячі об'єктів інфраструктури (руйнування продовжується досі, тому точну кількість зруйнованого зараз не можливо оцінити), у тому числі тих, які є дуже важливими для відновлення регіонів та їх розвитку – аеропорти, мостові переходи, житло та об'єкти соціального характеру для повернення людей.

За даними Інституту громадянського суспільства [4] лише у перші місяці війни втрати економіки України від пошкодження інфраструктури склали приблизно 92 млрд.дол.США (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Зруйнована Росією інфраструктура України, попередня оцінка (джерело UA.NEWS)**

| <i>Об'єкти інфраструктури</i>              | <i>Загальні втрати, млн. дол. США</i> |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| Житлові будинки                            | 29 665                                |
| Дороги                                     | 29 761                                |
| Активи підприємств                         | 9 979                                 |
| Цивільні аеропорти                         | 6 817                                 |
| Залізнична інфраструктура та рухомий склад | 3 572                                 |
| Заклади охорони здоров'я                   | 1 803                                 |
| Мости та мостові переходи                  | 1 646                                 |
| Легкові автомобілі                         | 1 358                                 |
| Заклади середньої та вищої освіти          | 1 202                                 |
| Земельний фонд                             | 873                                   |
| Порти та портова інфраструктура            | 622                                   |
| Адміністративні будівлі                    | 449                                   |
| Військові аеродроми                        | 429                                   |
| Дитячі садочки                             | 421                                   |
| Релігійні споруди                          | 332                                   |
| Літак АН-225 «Мрія»                        | 300                                   |
| Торгові центри                             | 315                                   |
| Складська інфраструктура                   | 247                                   |
| Культурні споруди                          | 236                                   |
| Інше                                       | 1 891                                 |

Руйнування інфраструктури України опосередковано впливає на життя всього населення та реалізацію його прав у всіх сферах. Про це заявила член Незалежної міжнародної комісії ООН з розслідування порушень в Україні Ясмінка Джумхур [2].

Говорячи про вплив уражень інфраструктури України, комісар ООН акцентувала на їхньому впливі на дітей, чий права на освіту порушуються не лише через фізичне знищення шкіл, але й через руйнування електропостачання. Джумхур відзначила і вплив атак на доступ до медичних послуг, який обмежується через зруйновану транспортну інфраструктуру, а також на їхньому впливі на психічне здоров'я людей.

Відбудова зруйнованого та інфраструктурний розвиток є складним, комплексним процесом, який включатиме десятки тисяч проєктів у різних галузях та в усіх регіонах. Відбудова має бути підзвітною та прозорою, ґрунтуватися на потребах громад та регіонів.

#### **Список літератури**

1. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження // ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. 108 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf>
2. Руйнування інфраструктури України впливає на реалізацію всіх прав населення – член Комісії ООН // УКРІНФОРМ // <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3636093-rujnuvanna-infrastrukturi-ukraini-vplivae-na-realizaciju-vsih-prav-naselenna-clen-komisii-onn.htm>
3. Стан та перспективи розвитку інфраструктури регіонів України. Київ, 2018. 118 с. URL: <http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/InfrASTRUKTURA.pdf>
4. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни // Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/>

### **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД**

**Дружинін Сергій Сергійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Управлінські ризики, які неодноразово виникали в процесах адміністрування культурних інституцій та соціально-економічна криза яка виникла внаслідок збройної агресії проти України, ставлять нові виклики для майбутнього розвитку соціальних систем держави. За часи незалежності українським культурним інституціям надавалось фінансування лише на утримання персоналу та оплату комунальних послуг. Проте, фінансування суто культурного продукту було відсутнє, заклади культури фінансували ці процеси зі спеціального фонду. Внаслідок кризового стану пов'язаного із збройною агресією проти України, ми передбачаємо подальше скорочення бюджетного фінансування, як з неактуальної галузі, та перерозподіл коштів на інші напрямки для відшкодування наслідків збройної агресії. Досліджуючи механізми взаємодії громадянського суспільства та держави, Романенко Є.О. та Жукова І.В. звертають увагу на те, що обов'язковими компонентами взаємодії є наявність демократичного законодавства, поділ влади, діяльність легальної опозиції та громадсько-політичний плюралізм [11]. Важливою віхою існування сталої соціальної системи є наявність достатньої кількості організацій громадянського суспільства, які формалізують не тільки економічні чи побутові потреби членів соціальної групи, але і сподівання членів цієї групи до самовираження та самоідентифікації. Однією з передумов для кращого врахування культурних елементів у реформах державного управління є краще розуміння самої культури. Ми дослідили як розуміння та спосіб впливу культури, які використовуються в літературі про державне управління, відповідають

поняттям і концептуалізаціям у теоретичних підходах, об'єктом дослідження яких є сама культура. Нагальним було окреслення різних теоретичних підходів до вивчення зв'язку між культурою та державою, а також висвітлення сприйняття та наслідків цих підходів для аналізу культури в дослідженнях публічного управління. Це привело до більш систематичного та більш заснованого на теорії розгляду культури в дебатах про державне управління. У міру того, як дискусія про публічне управління привертає увагу міжнародної спільноти, вчені у цій галузі, а також міжнародні практики усвідомлюють вплив суспільної культури на діапазон варіантів, які має країна для розробки державного управління.

Оскільки культура фундаментально побудована на соціальному навчанні [3], соціальна структура та культура пов'язані. Якщо ми виражаємо соціальну структуру спільноти як мережу, тобто вузли, що зображають індивідів, пов'язаних відповідно до їхніх соціальних відносин, тоді можемо передбачити, що соціальне навчання відбувається вздовж мережі. Таким чином, ми припускаємо, що процес культури можна поставити поряд і пов'язати з процесом соціальної структури. Але культура також може впливати на соціальну структуру. Якщо люди переважно спілкуються з тими, хто поводить себе подібним чином [2; 6; 9], а поведінка має культурний елемент, тоді елементи соціальної структури можуть відображати культуру. Особливо це може бути у випадку, коли конформізм гомогенізує поведінку через соціальне навчання [10], та/або коли культурні символи використовуються для позначення соціальних утворень [4]. У рамках соціокультурного підходу культура є незалежною змінною, яка впливає на результати щодо демократії та управління через (змінну) ієрархію цінностей [7]. Хоча культура є консервативним елементом соціальної еволюції, вона поступово пристосовується до постійних змін цінностей. Це може сприяти посиленню політичних компетенцій громадянина шляхом соціальних перетворень [8].

Оскільки соціокультурний підхід передбачає односпрямовану модель, публічне управління навряд чи має можливість впливати на культуру в свою чергу. Типові дослідницькі установки цього підходу прагнуть пояснити інституційні результати культурними установками та традиціями. У цій культура найчастіше розглядається як щось стабільне і зовнішнє для державного управління. Цей підхід до соціальної культури широко поширений у державному управлінні та адміністративних дослідженнях, особливо в порівняльному управлінні та міжнародному управлінні. Наприклад, стверджується, що нехтування міжкультурними відмінностями спонукало міжнародні організації просувати рішення «одного розміру для всіх» для країн, що розвиваються, іноді з катастрофічними наслідками [1]. За словами Кайдена та Сундарама [5, с. 376], коли країни покладалися на іноземних експертів, аутсайтери занадто часто ігнорували внутрішні обставини та плутали справи, включаючи свої іноземні цінності. Нав'язані реформи (елітами) були формально прийняті, але неофіційно ухилялися від них. Скайк (Schick) навіть стверджував, що більшість країн, що розвиваються, не повинні впроваджувати реформ державного управління, яких вимагають міжнародні організації, через культурні відмінності [12]. Для дослідників міжнародного публічного менеджменту наслідком є необхідність аналізу суспільних культур як відповідного контексту для механізмів державного управління, розуміючи їх як незалежні зовнішні змінні свого дослідження.

Отже, використовуючи більш ефективні методи для організацій громадянського суспільства можливим стає досягнення більш високих цілей у реалізації власної політики та політики частини громадянського суспільства, погляди якої формалізує організація. Розвинуте громадянське суспільство із інституціоналізованими організаціями громадянського суспільства є запорукою стійкості соціальної та політичної систем країни. Велику роль у створенні та підтриманні громадських організацій відіграють міжнародні донори, використовуючи ресурси яких, можливим стає створення тієї чи іншої громадської організації. Світова наукова думка давно звернула свою увагу на дослідження у галузі налагодження партнерства між державним та приватним секторами задля максимального збереження належного використання культурних цінностей громад; забезпечення

«трамплінів» соціально-економічного розвитку громад через вдосконалення механізмів публічного управління у кризових станах; розробку багаторівневих стратегій впливу культури на соціальний розвиток через публічне і приватне партнерство та вплив соціально-культурних процесів на створення робочих місць та продуктів з доданою вартістю (заміна прямому субсидуванню незахищених верств населення).

У відповідь на кризові явища у суспільній сфері, науковці світу знайшли інноваційний комплексний підхід до вирішення соціальних проблем через сферу культури. Основними заходами для покращення ситуації були: податкові пільги для заохочення перерозподілу приватних коштів на культурний сектор (звільнення від податку, податковий кредит); інструмент відрахування певного відсотка власного податку на прибуток організації громадянського суспільства (відсоток філантропії); використання зустрічного фінансування (пожертвування на користь некомерційної організації в грошах або натуральній формі, яке має збігатись з певною кількістю, пропорційною вартості пожертвування від держави або місцевої громади).

З огляду на глобалізаційні, євроінтеграційні процеси та вплив міжнародних акторів на формування структури громадянського суспільства в Україні, варто виокремити три головні елементи побудови громадянського суспільства, до яких мають звернутись органи публічної влади та представники громадянського суспільства при формуванні політики щодо розвитку стійкого громадського сектору.

Першим головним елементом, який варто взяти до уваги при формуванні державної політики щодо інститутів громадянського суспільства, є взаємодія, або партнерство державного та громадського секторів у створенні наративів щодо організації стійкої соціальної системи держави через посередництво культури. Другим головним елементом, який варто взяти до уваги при просуванні державної політики, є зв'язок громадянської свідомості, яка формалізується через організації громадянського суспільства та стійкості державної системи. Третім головним елементом побудови громадянського суспільства у зв'язку із культурною політикою є економічні показники ефективності. У цьому аспекті дослідження були зосереджені на взаємодії між окремими донорами, благодійними організаціями, організаціями громадянського суспільства та урядами.

#### **Список літератури**

1. Arellano-Gault, D. (2000). «Challenges for the new public management. Organizational culture and the administrative modernization program in Mexico City (1995- 1997).» *American Review of Public Administration* 30(4): 400-413.
2. Axelrod R. (1997). The dissemination of culture: a model with local convergence and global polarization. *J. Confl. Resol.* 41, 203–226. doi:10.1177/0022002797041002001)
3. Boyd R. & Richerson P. J. (1985). *Culture and the evolutionary process*. Chicago, IL: Chicago University Press.
4. Boyd R. & Richerson P. J. (1987). The evolution of ethnic markers. *Cult. Anthropol.* 2, 65–79. doi:10.1525/can.1987.2.1.02a00070
5. Caiden, G. E. and P. Sundaram (2004). «The specificity of public service reform.» *Public Administration and Development* 24: 373-383.
6. Centola D, González-Avella JC, Eguíluz V. M. & San Miguel M. (2007). Homophily, cultural drift, and the co-evolution of cultural groups. *J. Conflict Resolution* 51, 905–929. doi:10.1177/0022002707307632
7. Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
8. Inglehart, R. (2006). *Political Culture. Redefining culture perspectives across the disciplines*. S. L. Lindsley. Mahwah, NJ, Erlbaum: 127-135.
9. McPherson M, Smith-Lovin L& Cook JM. (2001). Birds of a feather: homophily in social networks. *Annu. Rev. Sociol.* 27, 415–444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415
10. Morgan TJH& Laland KN. (2012). The biological bases of conformity. *Front. Neurosci.* 6, 87. doi:10.3389/fnins.2012.00087

11. Romanenko Yevhen Oleksandrovych and Zhykova Irina Vitalievna. «Peculiarities of cooperation of the European Union in the framework partnership civil society development programs» Публічне урядування, no.2(22), 2020, pp. 191-201.
12. Schick, A. (1998). Why most developing countries should not try New Zealand reforms. New York, World Bank.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БІОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ**

**Зайцев Андрій Сергійович**

асистент кафедри фтизіопульмонології  
магістр публічного управління та адміністрування  
Одеський Національний медичний університет,

**Драгомирецька Наталія Михайлівна**

д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

На даний час в Україні запроваджено режим воєнного стану, який ускладнений продовжуваннями захворюваннями населення на інфекційну хворобу COVID-19. Правовою основою введення воєнного стану є Конституція України, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [9] та указ Президента України про введення воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях, затверджений Верховною Радою України. Закон України «Про медіа» [8] спрямований на забезпечення реалізації права на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації, на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів, регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища, рівноправності і незалежності медіа та визначає правовий статус, порядок формування, діяльності та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Положення цього Закону України розповсюджуються також і на комунікаційну діяльність органів державної влади у сфері біологічної безпеки (біобезпеки) країні [6]. Одночасні дії факторів режиму воєнного стану та інфекційної хвороби COVID-19 впливають на процеси забезпечення біобезпеки країні та визначають необхідність удосконалення елементів системи комунікативної діяльності при забезпеченні державного управління біобезпекою країни.

Аналіз джерел інформації [1-4, 10-13] показав, що поняття «комунікативна діяльність» не є сталим у вітчизняній науці, і тому є відмінності в підходах до проблем біобезпеки в Україні і за кордоном у сфері комунікативної діяльності. На даний час в Україні проходить розробка Закону «Про біологічну безпеку та біологічний захист», в проекті якого наведено процедури вирішення проблем комунікативної діяльності при забезпеченні біобезпеки.

Інформаційна безпека у сфері біобезпеки – стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, при якому запобігається та ліквідується нанесення шкоди через: неповноту, невчасність та невірогідність інформації при забезпеченні біобезпеки країни, що використовується; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних технологій; несанкціоноване розповсюдження, використання і порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації під час комунікативної діяльності при забезпеченні біобезпеки країни. Інформаційна безпека у сфері державного управління біобезпекою – сукупність дієвих заходів вповноважених

державних органів у інформаційній сфері, спрямованих на захист національної безпеки та оборони України, та характеризує: стан захищеності систем обробки і зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність інформації, використання й розвиток в інтересах громадян; комплекс заходів, спрямованих на забезпечення захищеності інформації особи, суспільства і держави від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення змін, ознайомлення, перевірки запису чи знищення; ступені захищеності, стійкість основних сфер життєдіяльності (економіки, науки, техносфери, сфери управління, військової справи, суспільної свідомості і т. д.) стосовно небезпечних (дестабілізаційних, деструктивних, суперечних інтересам країни тощо) інформаційних впливів як до впровадження, так і до вилучення інформації у сфері біобезпеки країни.

Комунікативна діяльність у сфері державного управління біобезпекою – процеси обміну інформацією про біобезпеку між двома або більше фізичним або юридичними особами для забезпечення передачі і розуміння інформації, що є предметом обміну у сфері знань про біобезпеку країни. Суб'єкт комунікативної діяльності при забезпеченні біобезпеки – державні органи управління під час комунікативної діяльності при забезпеченні біологічної безпеки особистості, соціальних груп, суспільства та процесів взаємних відносин поміж ними. Об'єкт комунікативної діяльності при забезпеченні біобезпеки – особистості, соціальні групи, суспільство та процеси взаємних відносин поміж ними, на які спрямована предметно-практична і управлінська діяльність державних органів управління під час комунікативної діяльності при забезпеченні біологічної безпеки країни.

Актуальним на теперішній час є План заходів з реалізації Стратегії біобезпеки та біологічного захисту на 2022-2025 роки, затверджений розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 р. № 573-р [7]. В контексті цього документу актуальними постають питання розроблення та затвердження програм підвищення кваліфікації з питань біобезпеки та біозахисту для працівників різного фаху (професій) та кваліфікацій; створення та забезпечення функціонування системи інформування населення з питань біобезпеки та біологічного захисту (розміщення актуальної інформації на офіційних веб-сайтах центральних органів виконавчої влади, організація та проведення засідань за круглим столом, консультацій з громадськістю на місцях); удосконалення законодавства щодо визначення повноважень центральних органів виконавчої влади щодо поводження з інвазивними чужорідними видами рослинного та тваринного світу, в тому числі запровадження заходів щодо протидії та запобігання поширенню таких видів; підготовка пропозицій щодо внесення змін до нормативно-правових актів з питань визначення механізму і порядку запобігання проникненню, вилучення, здійснення контролю за поширенням та пом'якшення (мінімізація) несприятливого впливу інвазивних чужорідних видів рослинного та тваринного світу в різних сферах господарської діяльності; підготовка пропозицій та затвердження методичних рекомендацій щодо критеріїв віднесення видів рослинного та тваринного світу до інвазивних чужорідних видів; підготовка пропозицій та затвердження переліків інвазивних чужорідних видів рослинного та тваринного світу з урахуванням рівня небезпеки для місцевих видів, екосистем, здоров'я людини за окремими таксономічними одиницями або їх групами та періодичне оновлення цих переліків; забезпечення проведення інвентаризації інвазивних чужорідних видів рослинного та тваринного світу на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівні та встановлення поточних ареалів і територій їх ймовірного поширення; розроблення інформаційних матеріалів з питань поводження з інвазивними чужорідними видами рослинного та тваринного світу для різних аудиторій (представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємців, громадськості, студентів, школярів тощо); розроблення інформаційних матеріалів з питань поводження з генетично модифікованими організмами у відкритій системі для різних аудиторій (представників органів державних влади, органів місцевого самоврядування, підприємців, громадськості, студентів, школярів тощо).

Втім, на нашу думку, потребують удосконалення такі поняття як: «інформація про біобезпеку»; «соціальна комунікація» та «управління комунікативною діяльністю» при забезпеченні біологічної безпеки». Важливо визначити основні функції моделі комунікативної діяльності при забезпеченні державного управління біобезпекою країни, яка може бути розроблена з врахуванням існуючих класичних моделей [5], які відображають основні процеси взаємного обміну інформацією, його складові та взаємозв'язки між ними. Основні структурні елементи взаємного обміну інформацією у сфері знань про біобезпеку мають включати: а) відправника інформації про біобезпеку – суб'єкт, який формує зміст та структуру інформації; б) інформацію про біобезпеку – повідомлення, закодоване за допомогою символів; в) кодування інформації про біобезпеку – подача інформації від відправника до одержувача у зрозумілих для нього кодах (символах); г) канал зв'язку – засоби комунікації у сфері біобезпеки; г) декодування інформації про біобезпеку – переклад інформації мовою її одержувача; д) одержувача інформації про біобезпеку – фізична або юридична особа, яка приймає інформацію та виявляє відповідну реакцію, що визначає результативність комунікації у сфері біобезпеки.

Потребують також удосконалення теоретико-методологічні підходи і теоретико-правові засади щодо дослідження ролі комунікативної діяльності та розкриття окремих фактори, що впливають на неї при забезпеченні біобезпеки країни, в тому числі в умовах воєнного стану та продовження впливу негативних наслідків перебігу захворювань людей на інфекційну хворобу COVID-19 в Україні. Важливим є удосконалення елементів моделі системи комунікативної діяльності при забезпеченні державного управління біобезпекою та формування основних принципів функціонування цієї моделі.

#### Список літератури

1. Довгань О.Д., Ткачук Т.Ю. Концептуальні засади законодавчого забезпечення інформаційної безпеки України. Інформація і право. 2019. № 1(28). С. 86–99.
2. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навчальний посібник. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 180 с.
3. Драгомирецька Н.М. Сучасні тенденції комунікацій у сучасному світі. Публічне урядування: збірник. – № 1 (1), листопад 2015 (с. 85–97). – Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. – 210 с.
4. Колосовська І. Комунікативна складова в контексті модернізації управлінських підходів і механізмів. Ефективність державного управління. 2016. Вип. № 4 (49). Ч. 1, с. 129–135.
5. Модель процесу комунікації. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/3427/97/>
6. Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів: Закон України від 31 травня 2007 р. № 1103-V // Відомості Верховної Ради України, 2007, № 35, ст. 484.
7. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії біобезпеки та біологічного захисту на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 р. № 573-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2022-%D1%80#Text>
8. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
9. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII // Відомості Верховної Ради, 2015, № 28, ст.250.
10. Цурган А.С. Теоретичні аспекти комунікаційної політики. Журналістика та реклама: вектори взаємодії: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 березня 2019 р. (с.215–218) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – Київ: КНТЕУ, 2019. – 236 с.
11. Bo Laursen and Chiara Valentini Mediatization and Government Communication: Press Work in the European Parliament [Aarhus University, Department of Business Communication, Jens Chr.Skous Vej 2-3, DK-8000 Aarhus C, Denmark] // The International Journal of Press/Politics, January 2015; vol. 20 , 1: PP. 26–44,first published on November 7, 2014. URL: <http://hij.sagepub.com/search?author1=Bo+Laursen&sortspec=date&submit=Submit>

12. The Importance of Communication Skills in Public Administration USC University of Southern California. – URL: <http://publicadmin.usc.edu/resources/news/public-management/the-importance-of-communication-skills-in-public-administration/>
13. Brief for Policymakers: The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes: The George Washington University's Elliott School for International Affairs Linder Commons Room, February 19, 2009, 9 am to 4 pm. URL: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/BriefGovCommCapacity>

## **ІННОВАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ МОРЯКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ**

**Зозуля Ігор Юрійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Воєнний стан в Україні кардинальним чином змінив організацію роботи моряків. При цьому, ми маємо відрізнити різні умови роботи моряків в Україні, зокрема робота: за контрактом в іноземних компаніях; в портофлоті; у рибопромисловому флоті; в торговельному мореплавстві та ін. При цьому, частина моряків працюють в зарубіжних компаніях, частина на території України. Для першої категорії важливими постали питання можливості виїзду за кордон для продовження трудових контрактів. Як зазначають фахівці більшість моряків працюють в глобальному торговельному флоті, оскільки в Україні немає власного торговельного флоту. Саме тому моряки вимушені шукати роботу за кордоном. Зазвичай 60% українських моряків перебувають у рейсах, 40% – удома. Відсутність можливості працювати за контрактами призводить до дисбалансу на міжнародному ринку праці в торговельному флоті і до втрати подальшої роботи моряками України. [1] Відповідно це призведе до великих втрат на ринку праці України в поствоєнний період, що потребує аналізу теперішньої ситуації і вироблення інноваційних рішень в поствоєнний період.

Фахівці констатують, що це проблема міжнародного судноплавства. Українські моряки займають сьогодні п'яту сходинку в рейтингу всіх моряків у світі. Якщо зникне така кількість кваліфікованих кадрів на світовому ринку судноплавства, то не буде нормального постачання продуктів, ресурсів та іншого. Тому що 95% всіх товарів перевозяться морем. При цьому, фахівці говорять, що українські моряки втратили 20% по кількості робочих місць. [7]

При підготовці правових актів, які б регулювали можливість роботи моряків за кордоном під час воєнного стану було визначено декілька державних установ, які мають бути задіяні в процесі: Адміністрація судноплавства, МОРАД та військкомат. Моряк має звернутись до Морської адміністрації та в електронному порядку отримати документ, який підтвердить, що він є українським моряком, має легальні робочий та освітній дипломи. Далі у дводенний термін звернутися до військкомату. Там протягом семи днів мають видати документ для перетину пунктів пропуску на кордоні. Взаємодія з військкоматом викликає найбільше запитань у моряків. Основний документ, який має бути у моряка — контракт з іноземним судновласником. Також лист, який має надати кріюінгова компанія. Далі моряк дотримується алгоритму, прописаного в постанові. Перетин кордону — необхідна умова, щоб приєднатись до суден в іноземному морському просторі. В постанові прописані обмеження «на період дії чинного контракту». Це запобіжник, який має стримати відтік моряків з країни. [7]

Втім, ситуація покращилась з прийняттям певних правових документів. Постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2022 р. № 992 «Про внесення зміни до Правил

перетинання державного кордону громадянами України» внесено певні зміни, які стосуються діяльності моряків, зокрема зазначається, що у разі введення на території України воєнного стану громадяни України чоловічої статі віком від 18 до 60 років мають право перетинати державний кордон України, якщо вони прямують для роботи на морських суднах, суднах внутрішнього плавання у складі екіпажів таких суден або для проходження практичної підготовки на суднах. Для перетину державного кордону України такі особи повинні певні документи:

- курсанти закладів освіти - посвідчення особи моряка, довідку від закладу освіти щодо направлення курсанта для проходження практичної підготовки на судні під українським або іноземним прапором, військово-облікові документи з відповідними відмітками районного (об'єднаного районного), міського (районного у містах, об'єднаного міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки;

- особи, які прямують для роботи на суднах у складі екіпажів суден, що здійснюють рейси до/з морських портів України, та які здобули відповідну освіту та кваліфікацію до 24 лютого 2022 р., і випускники закладів освіти, які завершили навчання у період воєнного стану - посвідчення особи моряка, судову роль (список осіб судового екіпажу) (crew list), підтвердження від Адміністрації судноплавства про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів;

- інші особи, які прямують для роботи на морських суднах, суднах внутрішнього плавання у складі екіпажів таких суден та які здобули відповідну освіту та кваліфікацію до 24 лютого 2022 р., і випускники закладів освіти, які завершили навчання у період воєнного стану - посвідчення особи моряка, підтвердження від Адміністрації судноплавства про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів, військово-облікові документи з відповідними відмітками районного (об'єднаного районного), міського (районного у містах, об'єднаного міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

При цьому, саме «інші особи», зазначені в Постанові КМУ, під час перетину державного кордону України повинні мати трудовий договір (контракт) для роботи на морському судні, судні внутрішнього плавання або лист від судовласника, оператора судна про намір укласти з громадянином України трудовий договір (контракт) для роботи на морському судні, судні внутрішнього плавання. Адміністрація судноплавства у дводенний строк з моменту отримання завірених копій документів від осіб, зазначених в абзаці першому цього пункту (крім курсантів закладів освіти), видає таким особам підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів у довільній формі за підписом Голови Адміністрації судноплавства або його заступника, яке містить гербову печатку або на яке накладено кваліфікований електронний підпис. Такі особи після отримання від Адміністрації судноплавства підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів, а також курсанти які досягли віку від 18 до 60 років та отримали довідку від закладу освіти щодо направлення курсанта для проходження практичної підготовки на судні під українським або іноземним прапором, зобов'язані особисто в семиденний строк повідомити відповідним органам, де вони перебувають на військовому обліку, та отримати дозвіл на виїзд з місця проживання від керівника відповідного районного (міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки (військовозобов'язані та резервісти СБУ, Служби зовнішньої розвідки України - дозвіл відповідного керівника) для пред'явлення уповноваженим службовим особам Держприкордонслужби під час перетину кордону. При цьому курсанти можуть безперервно перебувати за кордоном не більше строку дії трудового договору (контракту). [4]

Втім, реалізація даної Постанови виявилась проблематичною для зазначених категорій. В результаті до Президента України було звернення (електронна петиція) Професійної морської спільноти, яка зазначила, що практика «виявила серйозні упущення під час імплементації вищевказаної Постанови. Так, курсанти та моряки стикаються з численними перепонами на рівні територіальних центрів комплектування та соціальної

підтримки і не можуть отримати відповідний дозвіл для перетину державного кордону». Також у зверненні було акцентовано увагу на тому, що «усунення бюрократичних перепон на рівні територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, сприятиме: збереженню робочих місць для моряків та фахової підготовки курсантів; забезпечення сталого розвитку компаній, які займаються працевлаштуванням, логістикою та медичним обслуговуванням моряків, що збільшить податкові надходження до бюджету; додатковій фінансовій підтримці Збройних сил України; відновленню позицій України на міжнародному ринку праці. [5]

Як зазначає Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України 26 жовтня 2022 року, 10 000 моряків було зареєстровано в системі [seaman.marad.gov.ua](http://seaman.marad.gov.ua). Вони подали нам на розгляд копії своїх документів з метою отримання «Підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів». Підписане Підтвердження, яке в подальшому необхідно надати при перетині державного кордону отримали більше 6000 моряків. Підтвердження дійсне протягом 30 днів з моменту підписання. Для зручності моряків було створено спеціальне посилення задля надання можливостей подання моряками заявки на отримання нового Підтвердження в будь-який момент без повторної перевірки даних моряка. [2] На 28 квітня 2023 року за даними Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України більше 25000 моряків отримали «Підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів». [3]

Важливою в цьому аспекті є роль Адміністрації судноплавства, яка зобов'язана видавати підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів у довільній формі за підписом Голови Адміністрації судноплавства або його заступника протягом 2 (двох) днів з моменту отримання завірених копій таких документів від моряка. Після отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів від Адміністрації судноплавства моряки зобов'язані особисто в 7-денний строк повідомити відповідним територіальним центрам комплектування та соціальної підтримки, де вони перебувають на військовому обліку, та отримати дозвіл на виїзд з місця проживання від керівника такого центру для пред'явлення уповноваженим службовим особам Держприкордонслужби під час перетину кордону. [6]

В поствоєнний період важливими постануть питання відновлення ринку праці для моряків в глобальному контексті, створення українського торговельного флоту, налаштування механізмів працевлаштування моряків та їх правового і соціального захисту.

#### Список літератури

1. Гордійчук Д. Усі на борт. Як моряки відстояли право на роботу за кордоном. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/28/690912/>

2. 10 000 моряків подали на розгляд копії своїх документів з метою отримання «Підтвердження про отримання копій освітніх і кваліфікаційних документів», та були зареєстровані в системі. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України. 26 жовтня 2022 року. URL: <https://marad.gov.ua/ua/news/10-000-moryakiv-podali-na-rozglyad-kopiyi-svoyih-dokumentiv-z-metoyu-otrimannya-pidtvverdzheniya-pro-otrimannya-kopij-osvitnih-i-kvalifikacijnih-dokumentiv-ta-buli-zareyestrovani-v-sistemi>

3. Більше 25 000 моряків вже отримали Підтвердження від Адміністрації судноплавства, що є однією із необхідних умов перетину державного кордону під час дії воєнного стану. Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України. 28 квітня 2023 року. URL: <https://marad.gov.ua/ua/news/bilshe-25-000-moryakiv-vzhe-otrimali-pidtvverdzheniya-vid-administraciyi-sudnoplavstva-shcho-ye-odniyeyu-iz-neobhidnih-umov-peretinu-derzhavnogo-kordonu-pid-chas-diyi-voyennogo-stanu>

4. Про внесення зміни до Правил перетинання державного кордону громадянами України. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2022 р. № 992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992-2022-%D0%BF#Text>

5. Щодо можливості виїзду за кордон моряками. URL: <https://ank.odessa.ua/konsultatsii/shchodo-mozhlyvosti-vyizdu-za-kordon-moriakamy/>

6. Щодо надання морякам можливості перетину державного кордону України відповідно до постанови Кабінету міністрів України від 02 вересня 2022 року № 992 та усунення бюрократичних перепон. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/167330>

7. Як моряку піти в рейс під час війни. Інтерв'ю з головою профспілки про дозвіл на виїзд за кордон. URL: <https://suspilne.media/279461-ak-moraku-piti-v-rejs-pid-cas-vijni-intervu-z-golovou-profspilki-pro-dozvil-na-viizd-za-kordon/>

## **ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Лиховідова Ірина Едуардівна**

аспірантка кафедри державознавства, права та  
європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-3020-3453>

24 лютого 2022 року РФ розв'язала повномасштабну агресивну війну проти України та українського народу, у зв'язку з чим в Україні вперше за часи своєї незалежності, було введено правовий режим воєнного стану [1]. Під час воєнного стану передбачається тимчасове обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб, зумовлене загрозою нападу та небезпеки державній незалежності України, а також її територіальній цілісності.

Критично значущим обмеженням в умовах воєнного стану є примусове відчуження майна у юридичних осіб з попереднім повним або наступним повним відшкодуванням його вартості [2, ст. 3]. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», може примусово відчужуватися майно, що перебуває у приватній або комунальній власності, та вилучатися майно державних підприємств, державних господарських об'єднань для потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану в установленому законом порядку [3, ч. 1 ст. 8].

Так, наприклад, у зв'язку із військовою необхідністю, відповідно до Закону України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану», відбулось примусове відчуження у власність держави акцій наступних стратегічно важливих підприємств: ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртатнафта», АТ «Мотор Січ», ПрАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «Запоріжтрансформатор». Вилучені акції набули статусу військового майна та їх управління передано Міністерству оборони України. По завершенню воєнного стану, відповідно до вимог даного закону, вказані акції будуть або повернені власникам або буде проведено відшкодування їх вартості [4].

В свою чергу, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) було схвалено рішення про забезпечення проведення в системі депозитарного обліку депозитарних операцій щодо примусового відчуження у власність держави акцій, вказаних товариств [4].

Дані підприємства є стратегічно важливими для України, у зв'язку з тим, що ПАТ «Укрнафта» займається видобутком нафти, ПАТ «Укртатнафта» переробляє нафту та роздрібно торгує паливом через мережу авто-заправних станцій, АТ «Мотор Січ» виробляє авіаційні газотурбінні двигуни для літаків, гелікоптерів та промислових газотурбінних установок, ПрАТ «АвтоКрАЗ» виробляє великовантажні автомобілі, а ПрАТ «Запоріжтрансформатор» – трансформаторне та реакторне обладнання.

Тому рішення держави про націоналізацію пов'язане з оптимізацією роботи стратегічних підприємств у військовий час, що дозволить інтегрувати їх у загальну систему

оборону України та знизить ризики щодо керованості. Дані товариства мають забезпечити оборонні потреби держави під час війни. Також дані підприємства, які наразі є працюючими, отримують більше замовлень та гарантій від держави, в той час, як діяльність зупинених підприємств буде відновлено та повернено їх працівників до виробничого процесу. Тому така націоналізація свідчить про спроможність держави нести повну відповідальність за всі активи та зобов'язання даних товариств, а також їх операційну діяльність під час дії правового режиму воєнного стану.

Крім того, зазначені націоналізовані підприємства є монополістами на своїх ринках, а тому держава передбачала ризики щодо можливого зловживання ними своїм монопольним становищем, а саме: підвищення цін, шантажування держави щодо здійснення певних дій на їх користь або співпраця з країною-агресором, як це сталося з АТ «Мотор Січ», президент якого був заарештований через підозру у співпраці з країною – агресором.

Планується, що незабаром на даних товариствах буде введено тимчасову адміністрацію, яка буде реалізовувати мобілізаційні завдання та директиви Міністерства оборони України. Крім того, державою розглядається можливість введення тимчасових адміністрацій і на підприємствах генерації та видобутку енергетичного вугілля України.

Більш того, така можливість розглядалася державою ще до повномасштабного вторгнення РФ, коли РНБО вбачалися ознаки певної монополізації на енергоринку, зокрема Обленерго. Так, 30.06.2021 р. на брифінгу під час виїзного засідання РНБО було повідомлено, що РНБО розглядає можливість запровадження тимчасових адміністрацій на енергетичних підприємствах у разі потреби, якщо буде загроза національній безпеці.

Що стосується банків, НБУ у березні 2022 року було прийнято рішення стосовно АТ «Альфа Банк», який в Україні визнаний системно важливим банком, що працює на території України виключно в межах українського законодавства [5]. Зокрема, було прийнято рішення про визнання небездоганної ділової репутації переліку акціонерів – громадян Російської Федерації (надалі – РФ) АТ «Альфа Банк», які потрапили до списку санкцій Європейського Союзу через агресію РФ проти України. У зв'язку з чим, на підставі ст. 73 Закону України «Про банки і банківську діяльність», проти них було застосовано заходи впливу у вигляді заборони їм, як власникам істотної участі в АТ, використовувати право голосу та призначено довірену особу, якій передано таке право голосу [6].

Раніше в Україні таких прецедентів передачі управління банком іншим особам ще не було. Як зазначає О. В. Кологойда та А. В. Сливінська, в подальшому, для банків це може стати початком поширення інструменту довірчого управління, як засобу усунення впливу підсанкційних осіб, пов'язаних з РФ, на свої активи в Україні [7, с. 1185].

Беручи до уваги агресивні військові дії з РФ, у березні 2022 р., відповідно до Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів», розпочалась процедура щодо примусового вилучення майна (активів), що знаходяться (zareєстровані) на території України та безпосередньо чи через афілійованих осіб належать РФ та її резидентам [8].

Зокрема, встановлена можливість примусового вилучення об'єктів права власності РФ та її резидентів з мотивів суспільної необхідності (включаючи випадки, за яких це настійно вимагається військовою необхідністю) на користь держави Україна. До таких об'єктів належать, у тому числі, корпоративні права, цінні папери, що знаходяться (zareєстровані) на території України та безпосередньо або через афілійованих осіб належать РФ та її резидентам [8].

Сьогодні, прийнятим Верховною Радою Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» щодо уточнення окремих положень» зазначається, що проведення примусового вилучення в Україні об'єктів права власності РФ та її резидентів здійснюється не лише з мотивів суспільної необхідності, але й в рахунок майбутньої репарації на користь держави Україна, яка зазнала агресії з боку РФ [9].

Крім того, передбачається віднести до осіб, на яких поширюється дія даного закону, фізичних осіб – громадян РФ, а також осіб, які не є громадянами РФ, але мають найбільш тісний зв'язок з РФ, зокрема, мають місце проживання або займаються основною діяльністю, юридичних осіб (їх філії, представництва), до діяльності чи управління якими в тому чи іншому вигляді мала причетність РФ або її представники, фізичні або юридичні особи (незалежно від громадянства, місця проживання, здійснення основної діяльності тощо), які постійно перебувають за межами України або на тимчасово окупованій території України та які публічно заперечують чи підтримують здійснення збройної агресії РФ проти України, встановлення та утвердження тимчасової окупації частини території тощо [9].

Виключення становлять фізичні особи – громадяни РФ, які захищають незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, беруть безпосередню участь у відсічі та стримуванні (нейтралізації) збройної агресії проти України та забезпеченні національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності в період дії воєнного, надзвичайного стану або в період збройного конфлікту [9]. Примусове вилучення в Україні об'єктів права власності РФ та її резидентів здійснюється без будь-якої компенсації (відшкодування) їх вартості [6, ч. 2 ст. 2].

Тому, з метою аналізу залучення резидентів та компаній РФ до вітчизняних ринків капіталу задля зменшення їх впливу та мінімізації загроз для фінансових ринків України, 20 квітня 2022 року НКЦФПР зобов'язала компанії з управління активами, інвестиційні та пенсійні фонди надати інформацію стосовно наявності в структурі власності, серед учасників та членів рад громадян та осіб, пов'язаних з РФ, а також стосовно наявності нерухомого майна, корпоративних прав, дебіторської заборгованості, іншого майна, що знаходяться на території України та належать РФ або її громадянам [10].

Окрім того, у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні можна виділити наступні обмеження у сфері корпоративного управління:

1. Мораторій на здійснення транскордонного переказу валютних цінностей з України/переказу коштів на кореспондентські рахунки банків-нерезидентів у гривнях/іноземній валюті, відкриті в банках-резидентах, уключаючи перекази, що здійснюються за дорученням клієнтів, окрім підприємств та установ, що забезпечують виконання мобілізаційних планів та завдань Уряду, а також окремих дозволів НБУ. Тобто дана заборона стосується виплати дивідендів іноземцям, що є вимушеним обмеженням на період дії воєнного стану в Україні з метою забезпечення надійності та стабільності функціонування банківської системи [11, п. 14].

2. Призупинення Міністерством юстиції України на певних адміністративно-територіальних одиницях роботи єдиних та державних реєстрів з метою забезпечення безпеки цифрових даних [12].

3. Призупинення здійснення нотаріальних дій, які неможливі без функціонування єдиних та державних реєстрів, а саме: тимчасово не посвідчуються договори відчуження, застави нерухомого майна, корпоративних прав, не здійснюється видача свідоцтв щодо набуття права власності, в тому числі свідоцтв про право на спадщину, свідоцтв про право власності на частку у спільному майні подружжя тощо [13].

Окрім того, незавершені нотаріальні дії за зверненням громадянина РФ, юридичної особи, створеної зареєстрованої відповідно до законодавства РФ, або юридичної особи, створеної та зареєстрованої відповідно до законодавства України, кінцевим бенефіціарним власником, членом або учасником (акціонером), що має частку у статутному капіталі 10 і більше відсотків, якої є громадянин РФ або юридична особа, створена та зареєстрована відповідно до законодавства РФ, зупиняються до прийняття та набрання чинності Законом України щодо врегулювання відносин за участю осіб, пов'язаних з державою-агресором. У разі звернення зазначених осіб за вчиненням нотаріальних дій, нотаріус зобов'язаний відмовити [13].

4. Тимчасове призупинення, з початку дії правового режиму воєнного стану, доступу до Єдиного державного реєстру судових рішень, сервісів «Стан розгляду справ» та «Список

справ, призначених до розгляду», обмеження доступу до інформації про склад суддів та реєстру адвокатів України, з метою забезпечення цифрових даних та задля безпеки суддів та учасників судових процесів в умовах воєнного стану. Проте, із 20 червня 2022 року дані доступи вже поновлено. Наразі доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень поки здійснюється в тестовому режимі та перебуває під посиленням моніторингом стану кіберзагроз. Тому, у випадку виявлення ознак кіберзагроз, доступ до реєстру може обмежуватися.

5. У період воєнного стану утворення державних підприємств, установ та організацій, а також заснування господарських організацій, до статутного капіталу яких передається державне майно, суб'єктами управління об'єктами державної власності здійснюється за погодженням КМУ [14].

Отже, підсумовуючи, у такий спосіб держава реалізує забезпечення гарантій сприятливих умов належного корпоративного управління під час війни та загрози знищення корпоративних прав. Як наслідок, можуть тимчасово обмежуватися деякі права учасників корпоративного управління, примусово відчужуватися та вилучатися майно, а також, усуватися та замінятися керівництво підприємства.

### Список літератури

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 06.06.2022).
2. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 17.05.2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17> (дата звернення 09.06.2022).
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення 06.06.2022).
4. Офіційний веб-сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 09.09.2022).
5. Про визначення системно важливих банків: Рішення Правління Національного Банку України від 09.03.2022 р. № 120-рш. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_09032022\\_120\\_rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_09032022_120_rsh) (дата звернення 09.06.2022).
6. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.200 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення 09.06.2022).
7. Кологойда О.В., Сливінська А.В. Особливості реалізації корпоративних прав в умовах воєнного стану. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj32bezseX5AhW\\_hP0HHSFAA0QQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.baltijapublishing.lv%2Fomp%2Findex.php%2Fbp%2Fcatalog%2Fdownload%2F237%2F6366%2F13402-1&usg=AOvVaw0q1YO5BGsPEjpNi06jh0xU](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj32bezseX5AhW_hP0HHSFAA0QQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.baltijapublishing.lv%2Fomp%2Findex.php%2Fbp%2Fcatalog%2Fdownload%2F237%2F6366%2F13402-1&usg=AOvVaw0q1YO5BGsPEjpNi06jh0xU) (дата звернення 09.06.2022).
8. Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів: Закон України від 03.03.2022 р. № 2116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2116-20> (дата звернення 10.06.2022).
9. Про внесення змін до Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської федерації та її резидентів» щодо уточнення окремих положень: Закон України від 03.03.2022 р. № 2116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2116-20> (дата звернення 10.06.2022).
10. Щодо надання інформації: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 20.04.2022 р. № 312. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/04/rish\\_312.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/04/rish_312.pdf) (дата звернення 10.06.2022).
11. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного Банку України від 24.02.2022 р. № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> (дата звернення 10.06.2022).

12. Про затвердження переліку адміністративно-територіальних одиниць, в межах яких припиняється доступ користувачів до єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, в умовах воєнного стану: Наказ Міністерства Юстиції України від 01.04.2022 р. № 1307/5. URL: <https://minjust.gov.ua/n/22650> (дата звернення 10.06.2022).
13. Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-п#Text> (дата звернення 10.06.2022).
14. Питання утворення суб'єктів господарювання державного сектору економіки у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2022 р. № 94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/941-2022-п#Text> (дата звернення 10.06.2022).

## **КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ЗМІН У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Лях Тетяна Вікторівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-2564-3802>

Сучасне реформування системи охорони здоров'я в багатьох державах світу супроводжується підвищенням уваги до налагодження ефективної комунікативної діяльності органів публічної влади, встановлення нових видів партнерств задля підвищення рівня відповідальності за реалізацію цього процесу між усіма суб'єктами управління. Так, в проєкті Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року наголошено на необхідності удосконалення комунікативної діяльності та підтримки державно-громадської взаємодії в галузі охорони здоров'я різними способами [3]. Національна система охорони здоров'я зіткнулася з такими викликами як: пандемія COVID-19, цифровізація процесів в сфері охорони здоров'я, запровадження воєнного стану на всій території країни, що обумовило вектори її трансформації, усунення прогалин та визначило доцільність формувати стійку систему готовності до майбутніх загроз та змін. З цієї позиції, комунікативну діяльність слід розглядати як складну інтегровану систему, яка передбачає оцінку потреб, встановлення цілей, впровадження цільових та скоординованих заходів, а також моніторингу та оцінки втручання на основі стратегічного планування.

Охорона здоров'я - це один з найважливіших секторів у країні, і зміни в цій галузі мають значний вплив на життя людей. Органи публічної влади, які відповідають за цю сферу, відіграють одну з головних ролей у комунікації з громадськістю під час запровадження змін. Комунікативна діяльність органів публічної влади є важливим інструментом при запровадженні змін у сфері охорони здоров'я, а також для успішної реалізації реформ та покращення медичної допомоги населенню. Ефективна комунікація може допомогти забезпечити довіру громадськості та зацікавлених сторін до запроваджуваних змін та максимально зменшити можливі конфлікти [2, с. 10].

Органи публічної влади мають забезпечити прозорість та доступність інформації про запроваджувані зміни в сфері охорони здоров'я. Це означає, що вони повинні бути відкриті та доступні для громадськості, надавати різноманітні матеріали, які пояснюють суть та наслідки змін, та відповідати на запитання громадськості. Для досягнення цієї мети, органи публічної влади повинні використовувати різноманітні комунікаційні інструменти та підходи, які будуть відповідати потребам різних груп населення та враховувати особливості цільової аудиторії, зокрема її культурні та мовні особливості.

Слід відзначити, що встановлення комунікації засновано на побудові довіри та взаємодії, і безумовно, потребує розробки чіткого та зрозумілого плану комунікацій між всіма зацікавленими сторонами. Стратегічне планування характеризується як складний процес та потребує часу та певних ресурсів (управлінського, фінансового, інформаційного тощо). Так, на думку вітчизняних дослідників першочерговими напрямками в процесі налагодження комунікацій в сфері охорони здоров'я є:

- створення основного джерела інформації, розрахованого на всі рівні управління та різні цільові групи комунікативного впливу;
- донесення диференційованої інформації до цільових груп комунікативного впливу;
- формування громадської думки та поведінки населення щодо відповідального ставлення до особистого здоров'я, усунення факторів негативного впливу на здоров'я та своєчасного звернення за медичною допомогою;
- координація діяльності з впливу на населення, а також осіб, котрі ухвалюють рішення на всіх рівнях управління, з формування позитивного ставлення та підтримки розвитку потенціалу громадського здоров'я [1, с. 9].

Даний вид планування спрямований на формування громадської думки та досягнення певних змін у поведінці населення у бік збереження та зміцнення здоров'я.

В рекомендаціях ВООЗ щодо комунікації ризиків у надзвичайних ситуаціях (2017 р.) наголошено, що дослідження участі громади в заходах щодо встановлення комунікації між органами публічної влади з громадою продемонстрували доцільність залучення членів спільноти як основних планувальників, що призводить до готовності та реагування на зміни на основі таких заходів як: планування та проектування спільних заходів; поширення інформації; проведення інформаційної кампанії серед населення та визначення ролей, обов'язків та завдань; спільне проведення просвітницьких заходів; побудова взаємовідносин та комунікаційних зв'язків [5].

У зарубіжних підходах зроблено наголос на важливості встановлення відкритого діалогу з громадськістю. Першочергову роль у цьому процесі відіграє пошук цільової аудиторії, де кожна група потребує розробки специфічної для неї інформації, використання форм її подачі та підбору комунікаторів. Крім цього, кожна цільова група має свій рівень впливу на громадське здоров'я. Цільові аудиторії на різних рівнях управління будуть відрізнятися, але в цілому їх можна розділити на такі групи: особи, які приймають рішення; працівники засобів масової інформації; працівники системи освіти; активісти громадських організацій та неформальні лідери; керівники підприємств різних форм власності; профспілкові активісти тощо [6; 7].

Проведення відкритих дискусій, зустрічей з громадськістю та експертами, відповіді на запитання та пропозиції громадськості допоможуть збільшити рівність населення та довіру до запроваджених змін, а також удосконалити змістовну складову комунікаційних стратегій та підвищити рівень громадських рішень.

На думку вітчизняного дослідника Д. Самофалова, розробка ефективної комунікативної моделі взаємодії наряду залежить від поєднання її теоретичних (концептуальних) та практичних складових. Також в цьому вбачається певний недолік нового публічного менеджменту та гарного менеджменту, коли в сфері громадського здоров'я домінує бізнес-підхід [4].

У звіті Всесвітньої організації охорони здоров'я відзначається, що громадські організації здійснюють внесок у комунікативну функцію системи охорони здоров'я в частині: зміцнення здоров'я і обміну інформацією, визначення вектору політики, мобілізації наявних ресурсів, моніторингу якості та ефективності при встановленні партнерства. Така взаємодія передбачає роботу з різноманітними суб'єктами, в тому числі в умовах змін та вважається основною практикою вирішення багатьох детермінант здоров'я, які лежать за межами досяжності системи охорони здоров'я. З цієї позиції, державно-громадська взаємодія є основою комунікації та реалізується в площині підвищення відповідальності за громадське здоров'я та зростанні ролі громадськості.

Громадські організації розглядаються як рівноправні партнери з питань формування та реалізації комунікативної політики в сфері охорони здоров'я [9].

Головною умовою успішної діяльності системи громадського здоров'я є координація з використанням засобів комунікації дій всіх її учасників. При цьому, згідно з правилами комунікативного впливу, необхідно забезпечити позиції комунікатора та груп комунікаційного впливу, адже тільки в цьому випадку можна досягти максимального ефекту [8].

При розробці комунікативної стратегії слід враховувати певні стандартні вимоги, які використовуються в роботі з засобами масової інформації, зокрема: повідомлення повинні носити новітній характер, бути зрозумілими, прив'язаними до аудиторії, місця та часу. Доцільним є адаптувати інформаційні та комунікаційні системи до потреб користувачів, а також залучати зацікавлені сторони на місцевому рівні задля гарантування розповсюдження потоку інформації між секторами [5].

Ефективність формуючого впливу ЗМІ виявляється в процесі рівня сформованості громадської думки, підвищення рівня активності та відповідальності. В сучасних умовах широко використовуються такі канали комунікації як телебачення, радіо, Інтернет, відкриті телефонні лінії, акції масової культури, акції за участі відомих осіб та неформальних лідерів, інформація на різних носіях, індивідуальні, групові бесіди тощо. Важлива роль в цьому процесі належить органам публічної влади, зокрема в частині забезпечення точності та об'єктивності повідомлень про запроваджені змін з урахуванням сучасних тенденцій.

Отже, від рівня налагодження комунікативної діяльності органів публічної влади залежить ефективність реалізації змін у сфері охорони здоров'я. Враховуючи основні зарубіжні та вітчизняні тенденції у даному напрямі першочерговими заходами слід відзначити наступні: вироблення спільного концептуального підходу що встановлення комунікативної діяльності органів публічної влади в сфері охорони здоров'я на основі партнерства з урахуванням кращих зарубіжних практик; розробка комунікаційних стратегій та програм на національному та регіональному рівні з чітким розподілом повноважень та відповідальності суб'єктів управління; проведення систематичних заходів щодо консолідації зацікавлених сторін, які є причетними до питань урядування системи охорони здоров'я; організація заходів громадського контролю щодо дотримання рівня прозорості та підзвітності установ та інститутів охорони здоров'я. Такий підхід надасть можливість подолати виклики у системі охорони здоров'я, виробити системне бачення щодо подолання ризиків та криз в умовах змін.

### Список літератури

1. Запровадження комунікації органів державної влади : збір. матер. наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka\\_ost\\_ispr-2eea8.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka_ost_ispr-2eea8.pdf)
2. Комунікації та соціальна мобілізація в інтересах здоров'я населення в рамках системи громадського здоров'я. Методичні рекомендації / Г.О. Слабкий, В.В. Шафранський, І.С. Миронюк, В.В. Кручаниця. Київ, 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14196>
3. Проєкт Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. *Міністерство охорони здоров'я України*: веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/strategija>
4. Самофалов Д.О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток* [Електронне фахове видання]. Вип. 9. 2020. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/54.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/54.pdf)
5. Communicating risk in public health emergencies: a WHO guideline for emergency risk communication (ERC) policy and practice. *World Health Organization*. 2017. URL: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1093088/retrieve>

6. Graham J., Amos B. Plumptre T. Principles for good governance in the 21st century. Institute on Governance. *Policy Brief*. Is. 15. 2003. URL: [https://www.academia.edu/2463793/Principles\\_for\\_good\\_governance\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.academia.edu/2463793/Principles_for_good_governance_in_the_21st_century)
7. Public Health Leadership Society's Principles Essay. 2022. URL: <https://ivypanada.com/essays/public-health-leadership-societys-principles/>
8. Report – High level review of configuration and reform of Public Health systems in selected countries. *Health Information and Quality Authority*. 2022. URL: <https://www.hiqa.ie/sites/default/files/2022-06/Report-High-level-review-of-configuration-and-reform-of-Public-Health-systems-in-selected-countries.pdf>
9. The role of civil society in health. World Health Organization. Discussion Paper № 1. 2001. URL: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1241085/retrieve>

## **ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ МИТНОЮ СПРАВОЮ: ЧИ МАТИМУТЬ УСПІХ НОВОВВЕДЕННЯ?**

**Макарова Олена Олегівна**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-4104-4363>

Державне управління зазнає значних змін в кризових умовах, адже державні інституції мають оперативно реагувати на виклики зовнішніх факторів з метою якісного функціонування всіх державних органів. Особливо зміни мають стосуватись економічного блоку державної політики. Це обумовлено необхідністю забезпечення державою підтримки стратегічних напрямків, а також захисту найуразливіших верств населення.

Одним із таких стратегічних напрямів функціонування державних органів стала Державна митна служба, яка, як і в довоєнні часи, забезпечує значну частину доходів державного бюджету. Втім, через зміну логістики товаропотоків, а також через припинення функціонування майже половини пунктів пропуску на державному кордоні, ефективність фіскальної функції митних органів значно знизилась. Однак, за оцінками деяких народних депутатів України, резерви щодо надходження митних платежів можуть складати до 120 млрд грн на рік.

То чому ж ці резерви досі не використані державою у такий складний період? Вочевидь одним із факторів, який впливає на неналежне виконання фіскальної функції митних органів, окрім змін в податкове законодавство, зменшення загального товаропотоку і корупційних схем, є також неефективність управління митною системою країни загалом.

В своїх попередніх дослідженнях ми вже звертали увагу, що погодження профільним міністерством (в даному випадку – Міністерством фінансів України) всіх ключових призначень в підпорядкованій Державній митній службі України в умовах постійних організаційних змін та іноді затягування процесу погодження призводили до кадрового голоду в митних органах, особливо в керівній ланці. Ці фактори впливають на відсутність в керівництві та в більшості територіальних органів Держмитслужби постійно призначених керівників та їх заступників [1, с. 80]. Така нестабільна ситуація по-перше негативно впливає на морально-психологічний стан підлеглих, а по-друге, призводить до відсутності відповідальності за негативні показники діяльності митних органів, що, в свою чергу, і веде до зменшення показників наповнення державного бюджету.

Як зазначається в пояснювальній записці до проекту Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів, з 2019 року в Держмитслужбі, як новому самостійному органі виконавчої влади, що утворився після

реорганізації Державної фіскальної служби України, наразі змінилося вже шість очільників, при чому чотири з них були призначені на тимчасовій основі як виконавчі обов'язків Голови Держмитслужби [2]. Ще складніша ситуація з керівним складом в територіальних органах Держмитслужби – митницях. В ключових регіонах (захід і південь) виконуючі обов'язки начальника митниці можуть змінюватись кожні кілька місяців, не кажучи вже про заступників начальника митниці. Постійно призначених начальників митниці наразі в митній системі майже немає. Нерідко трапляються ситуації, що митниця не має призначеного керівника по кілька тижнів. Це призводить до відсутності права фінансового підпису в митному органі, неможливості приймати організаційні, кадрові рішення, затримки із виплатою заробітних плат службовцям. Звичайно, говорити про здоровий клімат в колективі в таких умовах не доводиться. Однозначно такий стан справ має негативний вплив на функціонування всієї митної системи загалом.

Тому запропонований народними депутатами проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів покликаний покращити ситуацію не лише з відбором посадових осіб нижчої та середньої ланки, а і навести лад в призначенні керівників, проходження ними служби та встановлення відповідальності за показники діяльності підпорядкованого їм митного органу.

Головним досягненням прийняття зазначених змін до Митного кодексу України, на нашу думку, має стати врегулювання питання призначення і проходження служби Головою Держмитслужби. Так, законопроектом передбачається визначення нового Голови Держмитслужби за результатами проведення прозорого конкурсу конкурсною комісією високої кваліфікації, що запроваджується цим законопроектом, його призначення строком на 5 років з укладенням контракту з конкретним досяжними і вимірюваними показниками ефективності сприятиме стабільності в роботі митних органів загалом [2]. До конкурсної комісії пропонується залучати міжнародних експертів, що мають високі професійні компетенції, зокрема, досвід роботи у сферах права, економіки та/або запобігання корупції не менше п'яти років. За результатами проведення конкурсу конкурсна комісія вносить подання Прем'єр-міністру України на одну кандидатуру (переможця конкурсу).

Покращенням організаційного механізму державного управління митною справою в Україні, на нашу думку, має стати норма законопроекту, відповідно до якої новому Голові Держмитслужби надається право формувати кадровий потенціал митних органів, в тому числі шляхом призначення своїх заступників за поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій такого Голови, а також скасування необхідності погодження з Міністром фінансів України призначення на посади та/або звільнення з посад керівників середньої ланки (зокрема начальників митниць та директорів департаментів центрального апарату) та положень про територіальні органи, виключивши цю норму також із Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [2]. Ми вже досліджували проблематику цих погоджень, а точніше їх затягувань у наших попередніх дослідженнях [1], тому вважаємо, що така правова норма матиме позитивний вплив на управлінський потенціал в митній службі.

З метою покращення контролюючого механізму державного управління законодавцем пропонується введення норми щодо проведення щорічного зовнішнього незалежного аудиту ефективності діяльності митних органів, негативний висновок за результатами проведення якого є підставою для звільнення Голови Держмитслужби [2].

Що стосується проходження служби підпорядкованим особовим складом, то в проекті закону передбачена норма щодо посилення та підтримання на належному рівні кваліфікації і доброчесності посадових осіб митних органів, зокрема, передбачено проведення одноразової атестації посадових осіб митних органів з метою встановлення відповідності займаній посаді [2].

Слід зазначити, що подібні експерименти з проведенням атестації та встановлення рівня доброчесності вже неодноразово проводились в Митній службі (останній – у 2021

році). Втім, за результатами таких атестацій рідко вдавалось звільнити зі служби дійсно недобросовісних митників, які за роки своєї діяльності навчилися «обходити» систему. Натомість, такі іспити нерідко ставали приводом залишити службу для дійсно порядних державних службовців, які втомились від постійних перевірок та іспитів. Тому саме це нововведення може стати черговим популістським заходом, який окрім втраченого часу та чергових реорганізаційних заходів ефективності управлінню митною службою навряд чи додасть.

Щодо норми в проекті закону про непоширення процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на посадових осіб, з якими укладено контракти про проходження державної служби, то цей пункт є логічним, адже в контрактах про проходження служби вказані показники ефективності, за якими контракт є чинним та може бути продовжений. Втім, тут існує і певна загроза, адже контракти про проходження державної служби укладаються в переважній більшості з митниками, які безпосередньо здійснюють митний контроль і митне оформлення, а також задіяні в боротьбі з порушеннями митних правил. Відсутність процедури оцінювання може мати загальну тенденцію до зниження особистісних показників діяльності посадових осіб митних органів.

Одним з мотиваційних механізмів в управлінні митними органами в проекті Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів, для встановлення мотивації та стабільності проходження служби в митних органах законопроектом визначаються розміри окладів посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику, та його територіальних органів, закріплюються складові заробітної плати таких осіб [2]. Посадові оклади посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику та його територіальних органів встановлюються відповідно до розміру прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року. Прив'язка посадових окладів до прожиткового мінімуму зробить процес перегляду заробітної плати митника більш прозорим та зрозумілим. Адже на сьогоднішній день оплата праці митника, який несе службу в надважких умовах воєнного стану за будь-яких погодних умов, іноді ризикуючи власним життям, безумовно є не виправдано низькою, особливо в порівнянні з прикордонниками, які працюють пліч о пліч з митниками в пунктах пропуску в однакових умовах, маючи при цьому краще матеріально-технічне забезпечення та не маючи відповідальності за економічні наслідки виконання своїх посадових обов'язків.

Таким чином, запропоновані механізми прозорого конкурсного відбору очільника центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику, висококваліфікованою конкурсною комісією, нововведення щодо особливостей вступу на службу, проходження та припинення служби в митних органах, на нашу думку, сприятимуть стабільності та ефективності діяльності митних органів, розвитку митної справи та економічному зростанню, а також формуванню дієвого базису для зниження рівня корупційних проявів, що, в свою чергу, підвищить ефективність виконання митними органами своєї фіскальної і безпекової функцій. Втім, важливо, щоб ті законодавчі ініціативи, які покликані покращити клімат всередині Держмитслужби, не мали зовнішнього тиску та не перетворились на чергову піар компанію, коли замість реальних змін проходить тільки їх зовнішня імітація з метою перерозподілу сфер впливу на один з ключових фіскальних органів держави.

#### Список літератури

1. Макарова О. Організаційні засади діяльності митних органів з урахуванням зарубіжного досвіду. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 76-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2021\\_26\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2021_26_10)
2. Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ВИМІР**

**Матвєєнко Ірина Володимирівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку  
територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Вплив кризових явищ в системі публічного управління є одним із питань порядку денного для більшості країн світу. Більшість наукових пошуків здійснюється як в науковому вимірі, так і у практичній площині. Зарубіжний дослідник Ф. Путра відзначає, що традиційне державне управління зосереджується лише на запланованих та програмних заходах, які є результатом спільного бачення в процесі формування та розробки державної політики. Втім, на його думку, цей процес створює загальне сприйняття державного управління, в якому організаційні та бюрократичні процедури стають головною проблемою в діяльності урядів. Роль уряду в управлінні кризою, полягає не лише в застосуванні механізмів контролю, а й вироблення чіткої політики щодо реагування на неї [6].

У науковій літературі здебільшого виокремлюють чотири види кризи: політична (управлінська), економічна, лідерська, екологічна. Кризове управління державним сектором загалом визначається як впровадження принципів управління таких як: планування, організація, прийняття рішень, координація та контроль в умовах невизначеності. З цієї позиції антикризове управління - це не лише застосування базових принципів управління в умовах кризи. Вирішальними етапами управління кризою є запобігання, планування, реагування та дії з ліквідації її наслідків. Дослідник Ф. Путра виокремлює три конкретні фази управління кризою в державному та публічному секторі. Профілактична фаза, яка передбачає планування, готовність до кризи та створення відповідних умов для її пом'якшення. Реабілітаційна фаза – вироблення стратегічного бачення щодо подолання кризи задля надання відповідної допомоги, відновлення, реагування або подолання наслідків. Фаза координації – характеризується як специфічний аспект в контексті управління кризою, що передбачає співпрацю між управлінськими інституціями в умовах змін та обмеження ресурсів (управлінських, людських, фінансових, адміністративних тощо) [6].

Інший погляд на розуміння кризи в науковому дискурсі визначають дослідники А. Кос та А. Громадський, які тлумачать її як ситуацію або наслідок загрози, що призводить до переривання або значного погіршення соціальних зв'язків. Даний процес супроводжується серйозним порушенням функціонування державних установ, а залучені ресурси до подолання наслідків кризи не спричинили запровадження надзвичайного стану або небезпечної ситуації для суспільства [2]. Також у наукових дослідженнях наголошено на кореляції принципів антикризового управління та доцільність їх застосування при подоланні кризових явищ в управлінському процесі:

- принцип відповідальності органів державної влади, які наділені повноваженнями та відповідальністю за прийняття рішень в кризовій ситуації;
- принцип єдності, полягає у розробці спільного стратегічного бачення суб'єктів державного управління при прийнятті управлінських рішень;
- принцип класифікації загроз, який заснований на розподілі кризових явищ на групи за такими ознаками як: вид, розмір, наслідки тощо;

- принцип універсальності – антикризове управління організовується державною владою у співпраці з зацікавленими сторонами, в першу чергу з організаціями громадського суспільства [2].

Виокремлюється роль громадських організацій, діяльність яких має бути інноваційною, гнучкою та ефективною. Безпека є фундаментальною цінністю як для окремої людини, так і для соціальних спільнот. Забезпечення громадської безпеки, порядку та організації антикризового управління вимагає активних дій законодавчої гілки влади, завданням якої є створення нормативної бази для визначення прийнятної поведінки індивідів і соціальних спільнот, а також встановлення рівня повноважень суб'єктів, які відповідальні за безпеку та управління в умовах кризи [2].

Сучасні інноваційні підходи до антикризового управління досліджуються у двох вимірах. Технічний вимір - стосується спроможності урядових інституцій і державної політики протистояти загрозам, які виникають в системі публічного управління. Більш складним є політичний вимір, який обумовлюється властивостями антикризового управління та характеризується динамічністю управлінської діяльності. Поєднання цих параметрів перетворюється на п'ять критичних викликів управління кризою в системі публічного управління: визначення стратегічних пріоритетів, прийняття управлінських рішень, формування спільного бачення щодо подолання кризи, шляхи її подолання та визначення рівня впливу на основі системного аналізу [1].

Є наукові дослідження, які досліджують кризу в системі публічного управління як комплексне поєднання небезпекової ситуації з урахуванням чинників політичного, правового, економічного та державного впливу. Тут «криза» тлумачиться як ситуація, яка вимагає термінового втручання задля уникнення шкідливого впливу та повернення до нормальної ситуації. В публічному управлінні кризи можуть охоплювати весь спектр діяльності та відносин на індивідуальному, соціальному та управлінському рівнях. Здебільшого управління кризовими явищами розглядаються в контексті теорії систем та теорії організацій. Такий концептуальний підхід обумовлений тим, що кризи набувають особливого значення в умовах глобалізації та можуть здійснювати негативний вплив на управлінські структури та змінювати особливості їх діяльності. Кризи проявляються в результаті неправильного прийнятого управлінського рішення, або вони може виникати без попередження, будь-де, будь-коли. Це негативно впливає на всі сектори суспільства, бізнес, уряд і неурядові громадські організації. Забезпечення ефективного функціонування управлінської системи у критичних ситуаціях можливо забезпечити через систематичний моніторинг та аналіз кризових ситуацій, що передбачає методологічного супроводження та запровадження практико-обґрунтованого підходу. Зовнішні та внутрішні комунікаційні управлінські мережі виступають одним із основних механізмів встановлення виміру конкурентної переваги, де державні організації повинні протистояти загрозам та використовувати можливості розробки антикризових стратегій в умовах обмежених ресурсів [5].

Виділяється концептуальний підхід, який визначає особливості організації управління кризою в контексті тривимірної моделі: передкризова фаза, кризова фаза та внутрішня комунікація (фактори змін). Управління кризою - це динамічний процес взаємопов'язаних фаз із значним впливом від однієї кризової фази до іншої. Докризова фаза управління сильно впливає на кризову та посткризову фази управління. Якщо органи державної влади здатні своєчасно визначити передумови виникнення кризових явищ, тим буде більше вірогідність їх стримати, розпізнати та розпочати посткризове відновлення [8].

Багато складних питань пов'язані з пануванням управління кризою, виявленням першочергових проблем в державному управлінні, що передбачає створення реалістичних планів (сценаріїв), які дозволяють реагувати на кризу та подолати розрив між теорією та практичним застосуванням. Основна роль в цьому процесі відводиться державним адміністраторам, які відповідають за підтримку ефективної діяльності інституцій, створення скоординованих заходів, розширюють можливості громадян, а також

забезпечують досягнення балансу в плануванні між довгостроковими ризиками та короткостроковими потребами в системі управління. В межах даного концептуального підходу зростає роль комунікацій, які визначаються дієвими каналами для інформування громадськості. Тип кризи в системі публічного управління визначає особливості встановлення комунікаційних зв'язків. У кожному плані щодо управління кризою повинні бути визначені заздалегідь заплановані дії, які враховують різноманітні сценарії та сплановані заходи. Ефективне планування управління кризою вимагає формування стратегічних заходів та належним чином підготовлених антикризових менеджерів [7].

У зарубіжних наукових поглядах наголошується, що організації державного сектору відіграють ключову роль в управлінні ефективним реагуванням на загрози та кризи. Втім, дослідниками відзначається недостатній рівень наукових досліджень щодо розробки та запровадження механізмів антикризового управління в державному управлінні. Організаційно-правові засади антикризового управління в державному секторі, в переважній більшості засновані на знаннях у сфері міжнародних відносин, соціології, політології та менеджменту. Зроблено наголос на запровадженні спеціальних магістерських програм, які спрямовані на підготовку публічних службовців, здатних ефективно здійснювати антикризове управління, вчасно реагувати на кризові прояви, а також відповідати за наслідки кризи для суспільства та визначати шляхи її подолання [3].

Є наукові розвідки, які досліджують глобальні масштаби впливу пандемії COVID-19 та відзначають, що більшість країн світу мали негативні наслідки, у зв'язку з відсутністю концептуального бачення щодо стратегічного управління в даній кризовій ситуації. Так, дослідники П. Легрейд та Л. Ріккія стверджують, що кризові явища в державному управлінні та публічному управлінні мають ряд відмінностей, які слід враховувати при розробці стратегічного бачення подолання криз. Антикризові заходи в системі публічного управління передбачають залучення громадських організацій, що надає можливість визначати альтернативні варіанти вирішення кризових ситуацій [4].

Отже, кризові явища в системі публічного управління потребують формування спільного бачення їх попередження та подолання на основі програмних документів та антикризових стратегій.

#### Список літератури

1. Boin A. Crisis management. The Editors of Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/crisis-management-government>
2. Kos. A., Hromadskyi A. Crisis management in case of functioning of public administration units. Globalization, the State and the Individual. 2017. Is. 1 (13). P. 39-47. URL: <http://www.gsjournal.bg/gsjournal/images/dok/GSI13/Kos.pdf>
3. Kuipers S. Crisis Management in Government. Political Science and Public Policy. 2022. P. 217-221. URL: <https://www.elgaronline.com/display/book/9781800375499/b-9781800375499.crisis.management.xml>
4. Lægheid P., Rykkja L. H. Chapter 8: Strategic public management in crises. Political Science and Public Policy. 2023. P. 114-132. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781789907193/book-part-9781789907193-16.xml>
5. Lemonakis C., Zairis A. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. 2019. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/70824>
6. Putra F. Perspective 1: Crisis Management in Public Administration. Plannig Forum UT. URL: <https://sites.utexas.edu/planningforum/perspective-1-crisis-management-in-public-administration/>
7. The Role of Public Administration in Crisis Management Planning. Touro. 2020. URL: <https://www.tuw.edu/school-news/public-administration-crisis-management-planning/>
8. Tokakis V., Polychroniou P., Boustras G. Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. Safety Science. 2019. Vol. 113. P. 37-43. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753518310117>

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Нагорна Ірина Володимирівна**

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Під час воєного стану розвиток інфраструктури територіальних громад значно ускладнюється, але попри воєнний стан, продовжують реалізовуватися інфраструктурні проекти. А саме, у сферах розвитку інфраструктури спорту та відпочинку, охорони здоров'я, благоустрою та облаштування зупинок громадського транспорту, забезпечення містян продуктами харчування, що користуються найвищим споживчим попитом. У рамках виконання інвестиційних договорів продовжується будівництво медичних центрів, житлових будинків, відновлення інфраструктури.

Під час воєнного стану інвестори інфраструктурних проектів переважно виконують умови інвестиційних договорів у частині передбачених щомісячних та щоквартальних платежів замовникам проектів на утримання і розвиток території [4].

Так, від початку 2022 року на розвиток соціальної та інженерної інфраструктури інвестори сплатили тільки в бюджет Києва понад 10 млн грн. Обсяг залучених інвестицій у поточному році наразі складає 17 млн грн.

Чимало підприємців-інвесторів активно долучились до підтримки Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. Наразі територіальні громади формують пакет пропозицій щодо відновлення і розвитку міської інфраструктури, продовжують роботу із залучення інвесторів для реалізації таких проектів.

Російські війська, застосовуючи зброю із широкою зоною ураження, у тому числі заборонені її види, здійснюючи обстріли з реактивних систем залпового вогню, ракетні удари та авіабомбардування, свідомо знищують не лише об'єкти військової, а й цивільної інфраструктури, зокрема житлові будинки, школи, лікарні, дитячі садки, музеї, театри тощо. Їх знищення і пошкодження унеможливило належне життєзабезпечення сотень тисяч українських громадян. Так, станом на вересень 2022 року, внаслідок руйнувань інфраструктури через повномасштабне вторгнення Україна вже втратила понад 127 мільярдів доларів [2].

Про це йдеться в аналізі Київської школи економіки (KSE).

Відповідно до звіту, за червень-серпень 2022 року Україна додатково понесла на 31,5 млрд дол. збитків своїм активам. Найбільша частка у загальному обсязі збитків, як повідомляється, належить житловому фонду – 39,7 % або 50,5 млрд дол. У порівнянні з початком червня 2022 року ця сума зросла на 11,2 млрд дол.

За останніми даними, загалом пошкоджено та зруйновано 135,8 тис. приватних та багатоквартирних будинків, з яких 119,9 тис. – приватних (індивідуальних) будинків; 15,6 тис. – багатоквартирних будинків; 0,2 тис. – гуртожитків. У порівнянні з початком червня 2022 року кількість пошкоджених будинків зросла на 15 тис. Загальна площа пошкоджених або зруйнованих об'єктів становить 74,1 млн кв. м., що становить 7,3% від загальної площі житлового фонду країни. На другому місці за обсягом збитків, як зазначається, сфера інфраструктури – 27,7% або 35,3 млрд дол., з яких 26,6 млрд дол. – внаслідок прямого руйнування доріг та 4,3 млрд дол. – збитки залізниці. За червень-серпень 2022 року збитки, завдані залізничній інфраструктурі, зросли на 1,7 млрд дол.

Втрати активів бізнесу, за повідомленням, становлять щонайменше 9,9 млрд дол. і продовжують зростати. Це третя за величиною стаття збитків інфраструктури. У розрізі галузей найбільше постраждала металургія. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 412 підприємств, з яких 64 – це великі та середні підприємства,

вказано в аналізі. Очікується, що ця кількість може бути вищою, оскільки наразі відсутня повна інформація про стан українських підприємств, що на тимчасово окупованих територіях.

Збитки, завдані освітній інфраструктурі України, експерти оцінюють у 6,95 млрд дол. У порівнянні з початком червня збитки закладів освіти становили 2,2 млрд дол. Внаслідок бойових дій зруйновано вже щонайменше 810 та пошкоджено 1639 об'єктів освітньої інфраструктури. Найбільшу кількість зруйнованих освітніх закладів зафіксовано в Донецькій, Харківській, Луганській та Київській областях, додали аналітики.

Ця сума зросла як через збільшення кількості пошкоджених та зруйнованих об'єктів, так і завдяки розширенню переліку об'єктів освітньої інфраструктури, збитки яких оцінюються в рамках проекту.

Внаслідок бойових дій зруйновано вже щонайменше 810 та пошкоджено 1639 об'єктів освітньої інфраструктури. Найбільшу кількість зруйнованих освітніх закладів зафіксовано в Донецькій, Харківській, Луганській та Київській областях.

У порівнянні з початком червня 2022 року відбулося суттєве збільшення кількості зруйнованих та пошкоджених об'єктів інфраструктури: зі 121 тис. до 136 тис. об'єктів зросла кількість житлових об'єктів, які постраждали від війни, з 777 до 978 — медзакладів, зі 111 до 616 — адмінбудівель, зі 105.2 тис. до 188.1 тис. — приватних легкових автомобілей.

Станом на вересень 2022 року з початку війни Росії проти України пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 616 адмінбудівель, 978 медзакладів, з яких 24 приватні заклади охорони здоров'я, 1270 шкіл, 786 дитсадків, 775 об'єктів культури, 80 релігійних споруд, 149 закладів туризму та 153 спортивні об'єкти, 2910 торговельних точок, 19 аеропортів і цивільних аеродромів, 110 залізничних вокзалів і станцій, 315 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення, 10 ТЕЦ, 322 котельні [2].

Оновлена оцінка непрямих втрат економіки та потреб у відновленні галузей інфраструктури буде представлена у наступному релізі проєкту «Росія заплатить» у жовтні 2022 року.

В межах проєкту спільно з командою KSE Institute працюють волонтери з Центру економічної стратегії, Dragon Capital, Антикорупційного штабу, Інституту аналітики та адвокації, Трансперенсі Інтернешнл Україна, Прозорро.Продажі, Prozorro, Української ради торгових центрів, CoST Ukraine, Вкурсі Агро, TVIS Ukraine, Асоціація ритейлерів України, Culver Aviation, Центр розвитку інновацій.

Підготовка цього звіту повністю фінансується урядом Великої Британії (UK Aid). Цей аналіз також став можливим завдяки підтримці американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Оцінка та її результати не обов'язково відображають погляди уряду Великої Британії, уряду Сполучених Штатів Америки, а також Агентства США з міжнародного розвитку [3].

У зв'язку з воєним станом розвиток інфраструктури територіальних громад потребує особливої уваги з боку органів публічної влади. Саме тому Асоціація міст України (далі-АМУ), ґрунтуючись на зверненнях територіальних громад, підготувала проєкт змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 р. № 590.

АМУ пропонує доповнити перелік видатків, які можуть здійснюватися в умовах воєнного стану, зокрема, видатками на [1]:

- реконструкція, капітальний ремонт об'єктів комунальної власності пошкоджених, знищених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації (для підготовки до опалювального сезону 2022/2023, відновлення зруйнованих об'єктів під час військової агресії російської федерації проти України);

- будівництво тимчасового житла взамін пошкодженого, знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації;

- нове будівництво, реконструкція та капітальний ремонт будівель та споруд з метою укриття та/або захисту промислових, технічних та мережових об'єктів (для посилення захисту населення від військової агресії російської федерації проти України);

- придбання матеріалів, обладнання, виконання робіт з облаштування бомбосховищ та інших видів укриття в закладів освіти (для підготовки закладів освіти до початку 2022/2023 навчального року);

- нове будівництво, реконструкція, капітальний та поточний ремонт, технічне обслуговування об'єктів та мереж тепло-, водо-, газо-, електро- постачання (для підготовки до опалювального сезону 2022/2023, відновлення зруйнованих об'єктів під час військової агресії російської федерації проти України);

- придбання обладнання та матеріалів для нового будівництва, реконструкції, капітального та поточного ремонту, технічного обслуговування об'єктів та мереж тепло-, водо-, газо-, електро- постачання; перевірка лічильників обліку (для підготовки до опалювального сезону 2022/2023, відновлення зруйнованих об'єктів під час військової агресії російської федерації проти України);

- оплату послуг фінансового лізингу для придбання комунальної техніки; придбання матеріалів, запчастин для сільськогосподарської техніки (для забезпечення продовольчої безпеки країни);

- оплата геодезичних робіт; оплату послуг проведення експертної грошової оцінки земельної ділянки, що підлягає продажу; оплату робіт з розробки технічної документації з нормативної грошової оцінки земельних ділянок (підготовка документів до продажу та оренди комунального майна/земельних ділянок для компенсації втрат місцевих бюджетів, спричинених військовою агресією російської федерації проти України);

- оплату послуг реставрацію, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів сфери охорони здоров'я комунальної власності (для відновлення зруйнованих об'єктів під час військової агресії російської федерації проти України);

- оплата послуг обстеження ушкодження, знищення об'єктів (майна) внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації та оплата послуг зі складання відповідних дефективних актів (для підготовки до опалювального сезону 2022/2023, відновлення зруйнованих об'єктів під час військової агресії російської федерації проти України) та ін. [1].

Напведені рекомендації мають вагомий зміст в умовах відновлення інфраструктури територіальних громад, що постраждали унаслідок війни, а отже буде актуальним у розрізі розвитку інфраструктури ТГ у поствоєнний період.

### **Список літератури**

1. АМУ пропонує доповнити перелік видатків, що можуть здійснюватися в період воєнного стану // Асоціація міст України. Офіційний сайт. URL: <https://auc.org.ua/novyna/amu-proponuye-dopovnyty-perelik-vydatkiv-shcho-mozhut-zdiysnyuvatysya-v-period-voyennogo>
2. Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку // Громадський Простір (prostir.ua) URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-hromad-i-rehioniv-v-umovah-vojennoho-stanu-ta-priorytety-jih-povojennoho-rozvytku> |
3. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. URL. <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (оновлюється)
4. Стан розвитку інфраструктури територіальних громад: проблеми та перспективи. Аналітичка довідка. URL. <http://kr-admin.gov.ua/start.php?q=Comitet/Ua/rozv/socsfer.html> 5

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Попов Микола Петрович**

к.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

Останніми роками поняття «гендер» стає своєрідною одиницею виміру щодо прав та свобод людини в українському суспільстві. Гендер увійшов до всіх сфер суспільного життя, зокрема у військову [9]. З початком війни питання гендерних відносин не стали другорядними, навпаки усе більше загострюються. Мова не лише про права жінок і гендерну рівність під час війни [1; 8 та безліч інших інтернет-повідомлень]. На сьогодні повстають питання не тільки прав жінки та/або чоловіка. Відносини, що виникають у сфері прав людини, мають усі ознаки гендерних відносин в розумінні гендерних ролей, причому не прив'язуючи ці ролі до конкретної статі.

Зрозуміло, що поняття гендеру є одним з найважливіших результатів розвитку філософії та ідеології прав людини. Але з урахуванням впливу світових тенденцій у сфері гендерних відносин на українське суспільство, варто, щоб державні органи зосередили увагу на вплив гендерних відносин на національну безпеку країни та відповідно на формування гендерної політики в сфері національної безпеки.

Переглядаючи тексти власних наукових досліджень [2; 6] та переосмислюючи події, що відбуваються, приходжу до висновку: питання та проблеми, що розглядалися українськими науковцями на початку тисячоліття, необхідно актуалізувати та науково «оформити» через інші підходи та терміни. Наприклад, потребує нового осмислення поняття «гендерні відносини», яке тлумачилося як вид соціальних відносин, який включає державну політику щодо врахування диференційованих та загальних потреб чоловіків і жінок, стосунки між цими групами, діяльність політичних та громадських організацій, які відображають та захищають групові інтереси. Гендерні групи належать до числа демографічних груп і, таким чином, є елементами в структурі суспільства [6, с. 10].

Незважаючи на те, що як науковець я маю на меті актуалізувати окремі власні погляди на гендерну сферу, я залишаюсь прихильником ідеологічного підходу під час формування будь-якої державної політики. Розглядаю ідеологію в якості передумови. Ідеологія – система цінностей, що здобуває форму теорії, є спеціалізованим знанням і продуктом творчості ідеологів. За своєю суттю ідеологія відбиває суспільну психологію (інтереси, настрої, емоції різних груп суспільства) [7, с. 11-24]. Ідеологія тісно зв'язана з політикою. Ідеологія, визначаючи цілі політики, формулює орієнтири політичної діяльності, здійснює вибір засобів її реалізації, мобілізує широкі верстви для участі в здійсненні політики. Розробка сучасної моделі розвитку суспільства неможлива без постановки питання про ідеологію держави. Держава як суб'єкт політичної діяльності повинна спиратися на ідеологію, здійснюючи управління сферами громадського життя. Тому ми можемо говорити про існування ідеології стосовно напрямів державної політики. Якщо розглядати гендерні відносини як сферу політики, то правомірно говорити про гендерну ідеологію [2, с. 132; 6, с. 9].

Наразі *гендерна ідеологія* – це спеціалізоване знання, яке являє собою систему ідей, цінностей та оцінок стосовно соціального статусу будь якої людини, що відображає загальні та специфічні інтереси кожної людини. Гендерна ідеологія у свою чергу формує цілі державної політики в цій сфері, сприяє розробці механізмів її реалізації. *Державна гендерна політика* має бути спрямована на врахування диференційованих та спільних інтересів статевих груп, задоволення цих інтересів через надання гарантій рівної участі у всіх сферах

публічного життя та створення збалансованої системи соціального захисту для будь-якої людини.

Гендерна ідеологія впроваджується в масову свідомість, в практику державного управління за допомогою правової, організаційної, просвітницької, організації діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, політичних партій, громадських організацій, засобів масової інформації.

Кожна держава, орієнтована на утвердження в собі рис демократичної, соціальної і правової, для забезпечення рівних прав і можливостей виробляє гендерну політику. Цей процес відбувається складно, непослідовно, але він йде в напрямі формування того, що можна визначати як державну гендерну політику.

У даному контексті Е.А. Гансова запропонувала визначити соціальну політику як систему управлінських, організаційних, регулятивних, саморегулятивних заходів держави, які спрямовані на захист громадянських, економічних, соціальних, культурних прав людини, закріплених в міжнародних правових актах, законах і Конституції. Дотримання останніх, їх реалізація сприяють створенню умов для розвитку соціального потенціалу особистості, соціальної безпеки людини, її соціального захисту [2, с. 133].

Запропоноване нами визначення державної гендерної політики дозволяє вказати, у яких конкретно сферах громадського життя здійснюється державне управління і регулювання – сфера соціальних відносин і сфера прав людини. Це визначення знаходить свою конкретизацію в понятті «гендерні відносини».

Виходячи з вищесказаного, *метою державної гендерної політики*, відповідно до Загальної декларації прав людини та інших міжнародних норм законодавства з питань гендерної рівності, є гарантування прав та свобод будь-якої людини України й рівних можливостей у користуванні цими правами та свободами. *Об'єктом державної гендерної політики* є будь-яка людина України як рівноправна особистість в системі демократичних відносин, а також державні та громадські інституції, діяльність яких спрямована на формування засад гендерної демократії в українському суспільстві. *Суб'єктом державної гендерної політики* є органи державної влади та місцевого самоврядування, підприємства та організації усіх форм власності й напрямів діяльності, політичні партії, професійні спілки, релігійні конфесії. Наразі до суб'єктів державної політики доцільно віднести міжнародні представництва, які офіційно визнаються і діють в Україні, оскільки міжнародні представництва не лише сприяють реалізації національної політики, але активно впливають на її формування.

Основним пріоритетом державної гендерної політики має бути ліквідація всіх форм дискримінації за ознакою статі в українському суспільстві, ключовими показниками якої є доступ до використання ресурсів, розподіл доходів, представництво на управлінських і політичних посадах, рівень завантаження при веденні домашнього господарства й громадських справ, досягнутий рівень освіти, рівень захворюваності й тривалість життя. Тому доцільно до переліку кваліфікаційних вимог до кандидатів на будь-яку посаду, як і щодо діяльності самих наймачів, вносити критерій обізнаності з гендерних проблем, тобто гендерну компетентність. На рівні органів державної влади та місцевого самоврядування це сприятиме значному збільшенню кількості осіб, які можуть приймати рішення з урахуванням гендерної проблематики.

Спираючись на дослідження Н. Грицяк з питань гендерної чутливості державних службовців [3, с. 113-131], І. Мунтяна щодо гендерної компетентності [5, с. 11] та на результати пілотного соціологічного дослідження рівня гендерної освіченості державних службовців, проведеного нами [2, с. 8-9], ми пропонували наступне розуміння гендерної компетентності публічного службовця.

Гендерна компетентність – це новий і дуже важливий аспект гностичної складової професіоналізму діяльності сучасного публічного службовця. Гендерна компетентність виявляє свою сутність як складне структуроване та професійно важливе новоутворення особистості, що має у своєму складі три основних компоненти:

– предметно-змістовний, який задає й відображає розуміння публічним службовцем феномену гендера і сутності гендерного підходу в публічному управлінні та у сферах суспільного життя;

– операційно-діяльнісний, що орієнтує на виконання специфічних функцій професійної діяльності, пов'язаних з урахуванням гендерного фактору;

– особистісно-професійний, який опікується зоною розширення суб'єктивного простору публічного службовця через подолання власних гендерних стереотипів [2, с. 133-134].

Доцільно компонент «гендерна компетентність» включити до кваліфікаційних вимог усіх публічних службовців. На наш погляд саме гендерна компетентність посадовців сприятиме формуванню гендерної ідеології в суспільстві. А в свою чергу гендерна ідеологія буде сприяти тому щоб європейські тенденції у сфері гендерних відносин не вплинули негативно на національну безпеку нашої країни. Саме через неузгодженість інтересів різних статевих груп можуть виникати суттєві конфлікти. А ці конфлікти будуть використовуватися ворогом не на користь демократичного розвитку України.

Таким чином, на наш погляд, передумовами формування гендерної політики в сфері національної безпеки є гендерна ідеологія суспільства та гендерна компетентність громадян, у першу чергу посадовців. Ми подіємо думку [4] та зазначаємо: якщо суспільні відносини в будь-якій сфері регулюються національним законодавством, що не спирається на сформовану національну ідеологію в цій сфері (система концептуально оформлених ідей, переконань, цінностей та установок, що виражають інтереси різних соціальних груп, класів, товариств) – це неминуче зашкоджує національній безпеці.

#### Список літератури

1. Гендер на війні. Не від статі залежить бути на фронті, чи в тилу - перемогу можна здобувати всюди. 08 квітня 2022 URL: <https://bilyayivka.city/articles/205276/chi-kozhen-cholovik-mozhe-buti-korisnim-na-peredovij-chi-vid-kogos-bilshe-koristi-v-tilu>
2. Грицяк Н.В., Попов М.П. Гендерна освіта публічних службовців: Навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. 160 с.
3. Гендерні аспекти державної служби: Монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька; За заг. ред. Б. Кравченка. К.: Основи, 2002. 335 с.
4. Марущак О. А. Щодо сучасного розуміння та значення ідеології. Форум Права, 61(2), 2020. С. 92-101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3883817>
5. Мунтян І.С. Гендерний підхід у професійній підготовці студентів вищих педагогічних закладів : Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. О., 2004. 21 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/20081124006517>
6. Попов М.П. Організаційно-правовий механізм державного управління в сфері гендерної політики : Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. О., 2006. 20 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/aref/20081124029568>
7. Попова И.М. Повседневные идеологии. Как они живут, меняются и исчезают. К.: НАНУ, 2000. 219 с.
8. Права жінок і гендерна рівність під час війни залишаються базовими принципами, на яких будується наша політика – урядова уповноважена Катерина Левченко. 30 травня 2022. URL: <https://hromadske.radio/publications/prava-zhinok-i-henderna-rivnist-pid-chas-viyny-zalyshaiut-sia-bazovymy-pryntsyparamy-na-iakykh-buduiet-sia-nasha-polityka-uriadova-uprovnovazhena-kateryna-levchenko>
9. Стан реалізації у Збройних Силах України гендерної політики держави [Текст]: аналіт. звіт за результ. соціол. дослідж. (заключний) / НДЦ ГП ЗС України; викон. О.В. Шевчук, В.С. Михайлов, О.Д. Деточка [та ін.]. К.: 2020. 61 с. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/gender/Hender20.pdf>

## **РОЛЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Присяник Сергій Андрійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку  
територій

Національний університет «Одеська політехніка»

В сучасних умовах воєнного стану енергетична система України опинилась під впливом низки нових викликів і ризиків. Одним із головних пріоритетів сьогодні визначено досягнення енергетичної незалежності країни. Саме відновлювальна та «зелена» енергетика розглядається як ключ до відновлення енергетичної системи та досягнення енергетичної незалежності. В цьому контексті цікавими є дані, наведені швейцарською компанією Lazard, які демонструють сучасну тенденцію, що вартість електроенергії з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) постійно зменшується, а від традиційної генерації – зростає. Для сонячних та вітрових електростанцій промислового масштабу вона вже є суттєво дешевшою за електроенергію від традиційної генерації. Причому, з кожним роком ця різниця на користь ВДЕ тільки зростає.

Сам термін «Енергоефективність» визначає комплекс економічних, організаційних і технологічних заходів, головна мета яких – підвищення ефективності використання енергоресурсів у всіх сферах життєдіяльності людини. Це особлива галузь знань, яка існує на стику економіки, інженерії соціології та юриспруденції. Запровадження енергоефективності дозволяє успішно комплексно вирішувати такі проблеми:

- для економіки – зниження споживання ресурсів призводить до зменшення собівартості продукції, що робить її конкурентоздатною на світовому і внутрішньому ринку; енергоефективність – це виробляти більше, використовуючи менше;
- для населення – значне зниження витрат на оплату всіх видів комунальних послуг;
- для екології – зменшення обсягів викиду парникових газів (вуглекислоти) в атмосферу.

Енергоефективність для України – це можливість забезпечити власну енергонезалежність, скорочуючи залежність від експорту енергоносіїв. За оцінками фахівців, комплексне впровадження заходів енергозбереження та енергоефективності в Україні допоможе знизити споживання енергії на 45% [6].

Енергоефективність була і є головним пріоритетом українського уряду, в тому числі у рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Сучасний воєнний стан наочно продемонстрував вразливість глобальної економіки через її глибоку залежність від викопного палива. Але якщо для інших країн енергетична незалежність – це можливість розвинути економіку чи досягнути кліматичних цілей, то для України – це питання національної безпеки. Тому в умовах воєнного стану та під час відновлення України забезпечення енергонезалежності має стати одним із пріоритетних завдань. Найважливіше в цьому процесі – мислити стратегічно, а отже взяти стратегічний курс на енергоефективність і розвиток відновлюваної енергетики.

Після перемоги на Україну чекає тривалий процес відновлення та відбудови. Європейські партнери досить чітко дали зрозуміти, що фінансова підтримка цього процесу можлива тільки за умови впровадження реформ і дотримання курсу на євроінтеграцію. Нині Україна має історичний шанс стати енергоефективною країною, зробити великий крок назустріч декарбонізації економіки, енергонезалежності та кліматичній нейтральності. Світовий досвід показує, що найбільш ефективними та екологічними системами теплопостачання є централізовані. Щоб зменшити втрати при транспортуванні енергії в таких системах, а також забезпечити енергонезалежність громад, необхідно використовувати потенціал місцевих джерел енергії, наприклад: тепло шахтних вод, скидне тепло найближчих підприємств, енергію сонця, вітру, біомаси тощо. Наприклад, провідний

досвід демонструють такі міста, як Стокгольм, де розташування на узбережжі дає можливість використовувати морський тепловий насос як одне з джерел енергії для забезпечення міста теплом.

Провідну роль у популяризації та запровадженні енергоефективності в Україні відіграє Державний Фонд енергоефективності, який в ході реалізації своїх програм, забезпечує дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності [5].

До 2022 року Фонд енергоефективності реалізовував програму «Енергодім» – підтримував об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) у впровадженні енергоефективних заходів. Тобто, надавав гранти та запровадження комплексних технічних рішень з урахуванням найкращих європейських практик з термомодернізації будівель. Та після початку повномасштабної війни в Україні розширив свою діяльність на новий напрям – запустив Програму «ВідновиДІМ». Тепер за рішенням Кабінету Міністрів України Фонд може реалізовувати інші програми у житловому секторі, зокрема з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України.

Продовжує діяльність щодо підвищення рівня енергоефективності в громадах України Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження, де вже розробляють низку підзаконних нормативно-правових актів для реалізації закону про розвиток в Україні вискоелективної когенерациі, розробити дієві інструменти і механізми, щоб допомогти громадам ставати більш енергоефективності та енергонезалежними.

На думку експертів Держенергоефективності, основними складовими сталого майбутнього України мають бути – адаптоване до європейських вимог законодавство, ефективна система енергоменеджменту, модернізація будівель та енергоефективне будівництво, висока конкурентоспроможність промислових підприємств, адже енергоефективність - це основа для зеленого відновлення України [4].

Зокрема, в Україні стартує комплексне енергоефективне відновлення будівель по всій країні. В межах програми “Енергоефективність громадських будівель в Україні” між Україною та Європейським інвестиційним банком стартував відбір проєктів термомодернізації громадських будівель – комплексне енергоефективне відновлення майже тисячі громадських будівель по всій країні. Подібні проєкти будуть реалізовуватися у дитячих садках, школах, закладах охорони здоров'я, а також об'єктах соціальної, адміністративної та культурної сфери тощо. Ця програма орієнтована у першу чергу, на малі та середні громади, які до цього не мали практики реалізації масштабних міжнародних проєктів з термомодернізації. За рішенням Європейського інвестиційного банку, до програми зможуть долучитися проєкти з ремонту громадських будівель, пошкоджених внаслідок військових дій, та проєкти з адаптації будівель для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

#### Список літератури

1. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 №1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
2. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1803-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text>
3. Угода про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U-II» від 13.12.2018. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_006-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_006-18#Text)
4. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. *Офіційний сайт*. URL: <https://saee.gov.ua/uk>
5. Державний Фонд Енергоефективності. *Офіційний сайт*. URL: <https://eefund.org.ua/about-us>
6. Альтернативна енергетика і технології майбутнього в Україні. *Офіційний сайт*. URL: <https://eenergy.com.ua/energoefectyvnist/>

## ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

**Пташнік Тетяна Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»,

головний спеціаліст сектору організаційної роботи  
апарату Білгород-Дністровської районної державної  
адміністрації

<https://orcid.org/0009-0006-4754-6192>

Етична культура особистості – це один із головних внутрішніх чинників, який може забезпечити якість діяльності публічних службовців.

Етика як філософська дисципліна, що вивчає явища моралі і моральності, має бути інтегрована в повсякденне управління державною установою та її керівники повинні бути зобов'язані сприяти її активному формуванню та поширенню серед співробітників колективу, який вони очолюють.

Розвиток етики публічної служби – це важливий механізм розвитку всієї системи публічної служби.

Розглянемо процес розвитку етики публічної служби в реаліях сьогодення.

Відповідно до ст. 25 Модельного Кодексу поведінки державних службовців, затвердженого Рекомендаціями №R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи, «державний службовець, який здійснює контроль або керівництво іншими державними службовцями повинен робити це відповідно до політики та завдань державного органу, для якого він чи вона працює. Він чи вона повинен відповідати за дії та помилки його чи її працівників, які не відповідають цій політиці або завданням, якщо він чи вона не вжив відповідних кроків, які вимагаються від особи на його чи її посаді, щоб запобігти таким діям чи помилкам» [8].

Основні етичні вимоги політики потребують безпосередньої реалізації в діяльності та поведінці державних службовців, проявляються у чеснотах поваги, патріотизму, неупередженості, толерантного ставлення до соціально-групового розмаїття держави.

Принципи сучасної державної служби визначаються Конституцією України [1], Законом України «Про державну службу» [5], Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженими Наказом Національного агентства України з питань державної служби [6], іншими законодавчими та нормативно-правовими актами. Вони втілюються державними службовцями шляхом їх практичного застосування.

Основні принципи державної служби нашої країни проголошуються у статті 4 Закону України «Про державну службу». До них належать: верховенство права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості та стабільності [5].

Морально-етичні вимоги до поведінки публічних службовців задекларовані у Правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. У цьому нормативно-правовому акті чітко визначено зазначені вимоги:

- бути стриманими у разі критики чи образ з боку громадян, дотримуватись норм ввічливого спілкування під час виконання посадових обов'язків;
- утримуватися від поширення інформації, що може завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування, в т. ч. у позаробочий час;
- не допускати впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його/їх поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків;

– не допускати виникнення конфліктів з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими [6].

Відповідно до ст. 4 Модельного Кодексу поведінки державних службовців, затвердженого Рекомендаціями №R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи, публічний службовець має виконувати свої обов'язки відповідно до закону і з тими законними інструкціями й етичними стандартами, що стосуються його/її функції. Публічний службовець має діяти в політичній нейтральній манері і не має намагатися перешкоджати законній політиці, рішенням чи діям публічної влади [8]. Перебуваючи на службі, державні службовці підпадають під спеціальний етичний правовий режим, який відрізняється від загальних норм права для пересічних громадян.

До професійно-кваліфікаційних характеристик публічних службовців належать: принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної батьківщини; ініціативність, особиста ввічливість, тактовність і витримка.

Професійна поведінка публічних службовців має ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма.

Отже, моральні якості публічного службовця, дотримання ним норм професійної етики, його репутація є одними із провідних елементів його професійної придатності. Прийняття на роботу, кар'єрне просування публічного службовця залежать від рівня реалізації професійно-етичних вимог. Прослідковується чіткий взаємозв'язок між рівнем професійної компетентності публічного службовця і його морально-етичними якостями: визначення рівня компетентності публічного службовця встановлюється шляхом перевірки дотримання професійного етичного кодексу, оцінки особистих моральних чеснот (справедливості, відповідальності, працелюбності, доброзичливості, чесності, толерантності, тактовності тощо), і навпаки – відсутність певних моральних якостей, порушення професійно-етичних стандартів свідчить про непрофесійність та непридатність публічного службовця управлінської діяльності.

Американський вчений, економіст, публіцист і один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ ст. П. Друкер наголошував, що професійна етика – це етика відповідальності. [3, с. 18-19], яка полягає у дотриманні специфічних професійних норм, що регулюють поведінку суб'єкта управлінської діяльності, які, як правило, і є нормами професійної етики.

Важливою складовою дотримання етичних стандартів публічними службовцями у повсякденній управлінській діяльності є забезпечення керівниками державних органів, органів місцевого самоврядування чи їх структурних підрозділів комфортної психологічної атмосфери в трудовому колективі та не допускати випадків мобінгу (цькування), що зафіксовано у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: «Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні протидіяти мобінгу (цькуванню), вживати заходи, спрямовані на запобігання та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав» [6].

Таким чином, публічна служба є дзеркалом сучасної влади, а тому в уяві людей публічний службовець – це не просто спеціаліст, це – людина, яка виступає від імені та в інтересах держави. Поведінка публічного службовця, незалежно від того, до якого виду публічної служби належить посада, яку він обіймає, його ставлення до справи, громадян, мова тощо формують не лише його власний авторитет, а й авторитет тієї служби, яку він уособлює, та держави в цілому [4, с.21]. А отже, можемо констатувати, що неможливо відокремити авторитет публічного службовця від авторитету органу державної влади або місцевого самоврядування. Тому одним із важливих обов'язків публічного службовця – дбати про їх авторитет в цілому, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби. Цей аспект задекларовано у пункті 8 частини другої Загальних правил

етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: «Державні службовці мають дбати про авторитет державної служби, а також про позитивну репутацію державних органів, що включає дотримання правил етикету, належного зовнішнього вигляду, забезпечення високої якості роботи, встановленого внутрішнього службового розпорядку» [6].

За своїм змістом дії, що шкодять авторитету державної служби є однією з форм прояву порушення правил етичної поведінки державних службовців. З об'єктивної сторони аналізований дисциплінарний проступок може полягати у:

- недотриманні правил етикету;
- неналежному зовнішньому вигляді;
- незабезпеченні високої якості роботи;
- інших діях, що шкодять авторитету державної служби [4, с. 10].

Варто звернути увагу, що аналізований дисциплінарний проступок може бути вчинено лише шляхом дії. За певних обставин дії, що шкодять авторитету державної служби, можуть утворювати склад того чи іншого злочину, за які встановлена кримінальна відповідальність (ст. 338–360 ККУ). У такому випадку особа підлягає як дисциплінарній, так і кримінальній відповідальності [2, с. 503-504]. Отже, перед професійною етикою державного службовця постає досить складне та вагоме завдання – узгодження професійних та особистих моральних вимог, принципів, цінностей та інтересів.

#### Список літератури

1. Конституція України: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/anot/254к/96-вр>
2. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с
3. Норми та стандарти поведінки державних службовців. Методичні матеріали: Харківська обласна державна адміністрація. 2020. 41 с.
4. Панцир С.І. Нова державна служба: можливості для молодих фахівців. Центр соціального партнерства та лобіювання НаУКМА, 2018, 30 с.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page4>
6. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05 липня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
7. Регіональне управління: навч. посіб. / М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с.
8. Рекомендація РЄ № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року. URL: [http://crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/printable\\_article;jsessionid](http://crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/printable_article;jsessionid)

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСІВ СПІЛЬНОГО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН

**Роздован Анна Володимирівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0003-4491-8411>

Проблематика розробки та запровадження дієвих форм участі громадськості до процесів спільного прийняття рішень в публічному управлінні тісно пов'язана з такими поняттями як «інновація» та «інноваційний розвиток». Це впливає на методологію досліджень даного явища в науковій та практичній площині, так як зміна підходів до забезпечення участі громадськості потребує систематичного оновлення з урахуванням інноваційних способів взаємодії, за допомогою яких уряди можуть налагоджувати партнерство з громадянами та зацікавленими сторонами для отримання ідей, спільного створення рішень і вирішення складних управлінських проблем в умовах невизначеності.

На думку зарубіжних науковців, концепція спільного прийняття управлінських рішень в публічному управлінні передбачає запровадження нового способу управління знаннями в публічному секторі. Цей підхід спрямований на подолання основної проблеми в процесі прийняття управлінського рішення, яка полягає в надмірній внутрішній організаційній та адміністративній зосередженості на управлінській проблемі. Дослідники відзначають, що у результаті формування знань визначаються місія та цінності державного управління, які складають концептуальну основу формування цілей публічної політики із залученням багатьох зацікавлених сторін на основі інтерпретації різних інтересів. Спільне формування знань в процесі прийняття управлінського рішення є основою ефективного функціонування публічного сектору, оскільки воно спрямовано на побудову спільного розуміння, визначення дій і заходів, що відповідає розвитку сталого суспільства. Розробка спільної публічної політики та державних стратегій характеризується як складний та динамічний процес, що здійснюється на основі раціональної оптимізації з урахуванням соціально-економічного контексту [6].

Наступний концептуальний підхід до прийняття управлінських рішень пов'язаний з теорією «соціального добробуту». Взаємодія органів публічної влади з громадськістю, яка побудована на конструктивному діалозі, надає можливість реалізовувати алгоритми громадського контролю та змінювати управлінський процес. В цьому контексті спільне прийняття рішень збігається з такими поняттями як демократія, передача повноважень, відкрите формування політики, розширення повноважень громади, спільне створення, спільне виробництво, повноваження та контроль. Це також пов'язано з такими аспектами соціального капіталу як соціальна довіра, довіра до інституцій, робота в команді, відчуття приналежності до громади. Участь та спільне вироблення публічної політики підвищують ефективність процесу прийняття управлінського рішення [5].

Ініціативи спільного прийняття рішень можуть підвищити добробут громад багатьма способами, зокрема на основі таких інструментів як: залучення громади до оновлення міст, взаємодія з органами публічної влади, бюджет участі тощо. Механізм партнерської взаємодії спрямований на усунення перешкод та розширення можливостей громадськості у прийнятті рішень та здійснювати зміни на благо громади. Головну роль в даному процесі відіграє організаційна культура, яка передбачає встановлення систематичної взаємодії з громадськістю та проведення просвітницьких заходів [5].

Нова популярна концепція «спільні інновації» спрямована на вирішення гострих проблем, з якими стикається державний сектор в процесі прийняття управлінських рішень. Сутність її полягає в тому, що до співпраці залучаються ті категорії населення, які потребують вирішення нагальних проблем. Саме ці категорії населення «працюють» за межами офіційних інституційних обмежень і можуть надати найбільш ефективні пропозиції щодо вирішення їх соціальних проблем через впровадження інноваційних публічно-управлінських рішень. На практиці спільна інновація передбачає включення низки різних акторів та використання їх потенціалу з метою пошуку вирішення суспільних проблем і створення суспільної цінності, зокрема свій внесок в інноваційне рішення роблять як державні так і приватні суб'єкти. Це дає можливість змінити усталені практики [2].

Вітчизняні науковці, досліджують процес спільного прийняття управлінських рішень в межах концептуальної моделі системи комунікацій в публічному управлінні.

Процес формування механізму комунікативної взаємодії визначається як послідовне застосування правових та організаційних заходів, які базуються на фундаментальних принципах, цілеспрямованості та застосування певних методів управління, спрямованих на задоволення інформаційного середовища, комунікаційних потреб громади та організації ефективного функціонування держави в цілому. З цієї позиції наголошено на доцільності розробки та запровадження структурної моделі комунікаційної взаємодії в процесі спільного прийняття управлінського рішення, яка включає такі елементи як: механізм нормативно-правової підтримки, механізми інформаційної організаційної підтримки, ресурсний механізм. Діяльність органів публічної влади характеризується абсолютною прозорістю на кожному етапі розробки та реалізації управлінських рішень спільно з громадськими структурами [8].

Концепція «відкритого уряду» охоплює широкий спектр практик, що можуть призвести до нових шляхів управління як з точки зору урядів, так і громадян. В рамках Резолюції 424 (2018) та 435 (2018) Конгресу Ради Європи, зазначається, що визначення відкритого уряду, як правило, передбачають наявність трьох основних принципів – прозорості, участі та підзвітності. Внутрішня цінність відкритого уряду, що пов'язана з належним врядуванням, але все ж відмінна від нього, є його інструментальною цінністю для досягнення більш ефективного прийняття рішень. З іншого боку, цінність того, що громадяни та інші зацікавлені сторони мають вплив на прийняття рішень – у формі особистого досвіду, ідей, навичок та нагляду. Підвищення відкритості часто розглядають як шлях до вирішення кризи довіри громадськості до державних установ, яку доводиться спостерігати в усьому світі [1].

Застосування дорадчих процесів для прийняття публічних рішень є ключовою частиною роботи ОЕСР щодо відкритого уряду, яка вивчає тенденції зниження довіри до уряду, вимоги громадян щодо більшої відкритості, прозорості, підзвітності, доброчесності та залучення зацікавлених сторін, в тому числі на місцевому рівні [4].

Форми участі громадськості у процесі розробки публічної політики та прийнятті управлінських рішень включають такі рівні як:

- інформування – надання інформації громадськості задля розуміння проблеми, визначення шляхів її вирішення та здійснення пошуку альтернативних рішень;
- консультації – отримання відгуків від громадськості щодо прийняття того або іншого альтернативного управлінського рішення;
- залучення – тісна взаємодія органів публічної влади з громадськістю задля забезпечення послідовного розуміння, розгляду проблем та очікувань;
- співробітництво – партнерство з громадськістю в процесі в процесі проектування або прийняття рішень, в тому числі для визначення альтернативних або бажаних рішень;
- розширення прав та можливостей – делегування прийняття рішень громадськості [3].

Слід відзначити, що економічний і соціальний вплив відкритого уряду відіграє важливу роль у прискоренні досягнення Порядку денного розвитку до 2030 року. Суть концепції відкритого уряду полягає в покращенні соціальних послуг та інклюзивності, а також у прискореному соціальному та економічному розвитку. Дотримання принципів відкритого уряду щодо прозорості, підзвітності та участі громадян можуть перетворитися на надання нових можливостей урядам, приватному сектору та громадянам для кращої та інноваційної взаємодії з метою задоволення потреб суспільства та економіки країн.

Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року, прийнятий усіма державами-членами ООН у 2015 році має бути реалізований усіма країнами та всіма зацікавленими сторонами, діючи у партнерстві. В основі Порядку денного лежать 17 Цілей сталого розвитку (далі - ЦСР), які спрямовані на інтеграцію економічного, соціального та екологічного вимірів. Концепція відкритого уряду тісно пов'язана з ЦСР, зокрема: «мир, справедливість та міцні інституції», яка спрямована на сприяння мирним та інклюзивним суспільствам для сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх та

створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій взагалі. Конкретні цілі ЦСР спрямовані на «розвиток ефективних, підзвітних і прозорих інституцій», «забезпечення чутливого, інклюзивного та репрезентативного прийняття рішень», «посилення участі у глобальному управлінні», «забезпечення доступу громадськості до інформації та захист основних свобод», «заохочення та застосування недискримінаційних законів та політики», «збільшення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій», «заохочення та просування ефективного державного, державно-приватного партнерства та партнерства громадянського суспільства» [7].

Отже, процес прийняття спільних управлінських рішень визначається як складний та динамічний процес із залученням зацікавлених сторін на основі консенсусу та інтерпретації інтересів. Колективні дії спільного програмування щодо прийняття управлінських рішень розробляються на основі структурованого стратегічного процесу, на добровільній основі щодо вироблення спільного інноваційного бачення подолання кризових явищ, спеціальних програм стратегічних досліджень для вирішення основних суспільних проблем. Такий підхід спрямований на формування активної громадської позиції, активності та відповідальності, що в подальшому сприяє встановленню взаємодії з органами публічної влади та громадськістю задля підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

#### Список літератури

1. Прозорість та відкритий уряд. Звіт CG35 Конгресу Ради Європи. 2018. URL: <https://rm.coe.int/1680925de3>
2. Драгомирецька Н. М. Особливості інновацій в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжні наукові погляди. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XIX регіональна науково-практична конференція*, 16 червня 2022 р. Дніпро, 2022. С. 61-63. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material\\_conference\\_16\\_06\\_2022.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf)
3. Community engagement. 16 January 2023. URL: <https://www.dpmmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/community-engagement>
4. Innovative Citizen Participation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/governance/innovative-citizen-participation/>
5. Joint decision making, co-production and democracy. What works wellbeing. URL: <https://whatworkswellbeing.org/category/governance-and-democracy/joint-decision-making-co-production-and-democracy/>
6. Laihonon H., Korh A.-A., Sinervo L.-M. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*. 2023. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2023.2187719>
7. The Economic and Social Impact of Open Government : Policy Recommendations for the Arab Countries. OECDiLibrary. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/48c4bb26-en/index.html?itemId=/content/component/48c4bb26-en>
8. Tokar M., Varenia N., Kulchii I. Conceptual model of the system of modern communications in public governance. *Public Administration and Law Review*. Is. 4. 2020. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/download/63/44>

#### ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Рябошапко Олександр Анатолійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-6568-5551>

Одним з ключових завдань в діяльності органів публічної влади під час воєнного стану є надання медичних послуг населенню, забезпечення сталого функціонування системи охорони здоров'я, збереження стану здоров'я населення в умовах війни.

Збільшення ролі публічної влади в організації вітчизняної сфери охорони здоров'я в умовах війни, викликів і змін є доволі актуальною проблемою сьогодення, так як протягом усього періоду державної незалежності наша країна не стикалася з такими викликами, як це має місце на сьогодні, коли значна частина нашої території охоплена активними бойовими діями, або ж окупована.

Слід констатувати, що з початком широкомасштабного вторгнення, вітчизняна система охорони здоров'я зазнала безпрецедентних випробувань. На відміну від інших публічних сфер, лікарні та лікарі працювали у найгарячіших точках навіть у найбільш гострі фази війни. Це відомо із усіх інформаційних джерел і з практики медичної галузі по спасінню і надання допомоги воїнам ЗСУ, мирним, цивільним мешканцям територій.

Суттєво зазначити, що у першій фазі війни, доступ до життєвонеобхідних ліків та послуг було порушено, а тисячі лікарів та медсестер, а також мільйони їхніх пацієнтів залишили свої домівки та місця роботи.

Однак система охорони здоров'я змогла вистояти, зберегла керованість і здатність виконувати свої функції. Цьому посприяли кілька факторів: відданість і служіння з боку багатьох лікарів, медсестер, керівників медичних закладів, «воєнні» рішення МОЗ, Кабміну та Парламенту, а також (вже започатковані раніш структурні реформи), які допомогли системі стати більш життєздатною.

Стосовно проведення структурних реформ, то як відзначає С. Дяченко: «відновлення української економіки у цілому потребуватиме значних коштів. – Київський інститут економіки оцінює збитки у понад 97 млрд. доларів лише від фізичного пошкодження інфраструктури. Втрати з урахуванням недоотриманих доходів від неможливості експорту української продукції через блокування портів, недоотримання інвестицій, скорочення виробництва тощо в рази більші» [2, с.1-2].

У зв'язку з цим, вже зараз відбувається обговорення шляхів фінансування повоєнного відновлення України. Для прикладу, щоб забезпечити стабільну роботу медичних закладів, 25 лютого 2022 р. Кабінет Міністрів змінив умови оплати праці медичних працівників за договорами з Національною службою здоров'я (НСЗУ).

Акцент зроблено на способах отримання цих коштів з успішних світових кейсів, за рахунок яких це відбувалося в інших країнах.

Варто зауважити, що надання медичних послуг населенню є складовою функціонування суспільно-економічного стану країни в цілому. Разом з тим, історія знає небагато випадків повоєнного відновлення економіки країни. Ще менше – коли спроби такого відновлення мали успіх. Такими, з точки зору М. Нечипоренко можуть бути: кейси відбудови Західної Європи після Другої світової війни (так званий план Маршалла), Кореї після Корейської війни, Хорватії після Війни за незалежність, та Грузії – після війни 2008 року.

Факторів, які сприяли відбудові тих, чи інших країн є багато, однак можемо узагальнити наступні три: економічні реформи (1), фінансова підтримка в умовах значних руйнувань (2), відновлення роботи приватного бізнесу, який має працювати в конкурентних умовах (3) [3, с.4].

Важливо зазначити, що рік тому, у березні 2022 р. МОЗ запровадило спрощений доступ внутрішньо переміщених українців до первинної медичної допомоги. Людина зі статусом внутрішньо переміщеної особи отримала право потрапити до лікаря незалежно від місця перебування та без подання нової декларації про вибір лікаря.

Фахівці МОЗ спростили систему і для людей із хронічними хворобами, які потребували ліків. Наприклад, для пацієнтів, яким потрібен інсулін, МОЗ змінило правила виписування рецептів: отримати рецепт стало можливо у лікаря, який надає первинну

допомогу, за умови, що електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) містить інформацію про попереднє аналогічне призначення, створене лікарем [4].

У березні Кабмін дозволив безоплатний відпуск інсуліну пацієнтам у рамках програми «Доступні ліки». Проте вже у липні уряд повернув механізм відшкодування вартості препаратів інсулінів з можливістю часткової доплати з боку пацієнта.

Наприкінці минулого року для закладів, які на момент подання пропозиції про укладення договору розташовані у зоні бойових дій, НСЗУ запровадила пакет «Готовність та забезпечення надання медичної допомоги населенню, яке знаходиться на території, де ведуться бойові дії». На цей пакет укладатимуть договір з комунальними медичними закладами (окрім стоматологічних та первинки). У 2023 році НСЗУ оплачує цим закладам фактичну вартість послуг, які вони надали протягом 2022 року за пакетами спеціалізованої допомоги [5, с.3-4].

Таким чином, Програми медичних гарантій (до яких уряд вніс зміни наприкінці 2022 року), спрямовані на вирішення нових проблем зі здоров'ям, які породила масштабна війна.

Діяльність публічної влади в контексті надання медичних послуг населенню в умовах війни це, насамперед – вчасні і якісні послуги з відновлення ментального і фізичного здоров'я та реабілітації кожної людини, хто потерпає в часи викликів і воєнних лихоліть.

#### **Список літератури**

1. Гарантії прав і свобод громадян в умовах введення воєнного стану. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6744-garantyi-prav-svobod-gromadyan-v>
2. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>
3. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-rovoynnij-chas>
4. МОЗ презентувало дворічний план заходів із реалізації Нацстратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року.: Міністерство охорони здоров'я України, опубліковано 26 квітня 2023 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-prezentovalo-dvorichnyi-plan-zakhodiv-iz-realizatsii-natsstrategii-zi-stvorennia-bezbaryernoho-prostoru-v-ukraini-do-2030-roku>
5. НСЗУ розпочинає підготовку до укладення договорів за Програмою медичних гарантій на 2023 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nszu-rozpochynaie-pidhotovku-do-ukladennia-dohovoriv-za-prohramoiu-medychnykh-harantii-na-2023-rik>

## **ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СЕКТОРАЛЬНІ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ ЛІСАМИ ТА ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ)**

**Саханенко Сергій Єгоровіч**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8376-0328>

На початку XXI ст. у більшості країн Європи, а також у Північній Америці були розпочати реформи системи управління лісами та лісовим господарством, які немов би у фокусі відбивали основні принципи концепції нового публічного менеджменту, що був сформований до того часу. Зазначене реформування було обумовлено трьома основними причинами.

По-перше, необхідністю практичної реалізації прийнятої на конференції ООН в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. парадигма сталого розвитку, яка вимагала переорієнтації управління окремими лісовими ресурсами, переважно деревинними, до управління лісовими екосистемами.

По-друге, збільшенням вимог до підвищення ефективності функціонування економіки розвинених країн світу та її окремих галузей внаслідок зростання функцій держави, у першу чергу соціальних.

По-третє, ефективне використання ринкових важелів та стимулів як наслідок запровадження концепції нового публічного менеджменту у систему публічного управління потребувало спеціалізації управлінської праці, делегування повноважень та відповідальності до нижчих щаблів управління у поєднанні з кращою організацією співробітництва з зацікавленими групами.

Головною стратегічною метою реформування системи управління лісами та лісовим господарством в країнах ЄС стало підвищення вкладу лісового сектору економіки у забезпеченні сталого соціального, економічного та екологічного розвитку країн-членів. Досягнення поставленої мети передбачало використання ринкових важелів для забезпечення зростання ефективності лісокористування та відтворення лісових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності лісових товарів та послуг на світових ринках, переходу лісового сектору економіки на інноваційну модель розвитку.

У демократичних країнах політики зазвичай приймають рішення про проведення інституційних перетворень за умови, що більшість населення їх схвалює або принаймні приймає їх. Зазначене також вимагається концепцією нового публічного менеджменту. В результаті зазвичай здійснюються ті інституціональні перетворення, які найбільшою мірою узгоджуються з існуючими (укоріненими) неформальними правилами, що відображають менталітет населення, його морально-етичні норми, спосіб мислення.

Принципове значення мав організаційний поділ функцій управління лісами, що перебували у публічній формі власності на дві групи: державного управління лісами (лісового адміністрування) та управління лісовим господарством (лісового менеджменту).

Обсяг переданих прав на ведення господарської діяльності при поділі господарських та адміністративних функцій управління лісами в різних країнах були різними, і регламентувалися різними законами. Спільною для всіх країн тенденцією при організації лісогосподарського менеджменту стало ширше використання ринкових механізмів у поєднанні з наданням виконавцям господарських функцій більшою мірою господарської самостійності та економічної відповідальності за результати своєї діяльності. З метою підвищення ефективності функціонування економічного механізму управління лісовим господарством приділялася значна увага вдосконаленню фінансових інструментів, а також системи планування та оцінки результатів лісогосподарської діяльності. Успішне вирішення вищезгаданого завдання вимагало проведення спеціальних досліджень в сфері ефективності витрат у лісовому господарстві.

Пряме адміністрування у вигляді нормативно-правових актів, заборон зберегло своє значення в основному у сфері захисту прав власності на лісові ресурси, включаючи запобігання незаконним рубкам та виснажливим технологіям лісозаготівель. З іншого боку, право виконання господарських функцій передавалося:

- державним установам, створеним урядом країни;
- державним акціонерним товариствам, заснованим урядом країни;
- акціонерним товариствам за участю державного капіталу;
- юридичним особам будь-якої організаційної форми;
- фізичним особам.

Одне із завдань інституційної реформи, яка відбувалася в зарубіжних країнах, полягала в орієнтації на досягнення конкретних результатів лісогосподарської діяльності. Ця система передбачає, що одержувачі бюджетних коштів (міністерства, урядові служби та агентства; фірми, що керують державними лісами тощо) чітко формулюють стратегічну

мету або цілі своєї діяльності. По кожному стратегічному напрямку визначаються тактичні завдання та результати. За кожним завданням формулюються показники, що є кількісно вимірюваними (індикатори), які забезпечують можливість відстежувати ступінь досягнення результатів, а також набір заходів щодо вирішення завдань і досягнення намічених результатів. Коло вирішуваних завдань та характер стратегії реформування управління лісовим господарством істотно відрізнялися залежно від зрілості ринкових відносин, ефективності попередніх етапів інституційних перетворень, і навіть національних особливостей тієї чи іншої країни.

Для країн із розвинутою ринковою економікою основними завданнями реформи були:

- вдосконалення лісового законодавства та економічного механізму управління лісовим господарством;

- формування конкурентного середовища у сфері відтворення лісових ресурсів шляхом поділу функцій державного управління лісами (лісового адміністрування) та функцій управління державним лісовим господарством (лісового менеджменту);

- удосконалення фінансових інструментів лісової політики.

У даному випадку мова шла про запровадження адаптивної стратегії, адже саме вона була спрямована в основному на пристосування нових елементів системи управління лісами та лісовим господарством до інституційної системи, що склалася.

Формування ефективної системи управління лісами та лісовим господарством було складним, тривалим процесом, кінцеві результати якого не завжди були передбачуваними з достатньою точністю. Виникає необхідність систематичної оцінки результатів проведених інституційних перетворень у лісовому господарстві та прогнозування очікуваних при цьому економічних, соціальних та екологічних наслідків. З цих позицій особливий інтерес має досвід Німеччини.

У ФРН терміни проведення реформи системи управління лісами було розраховано на 10-15 років починаючи з 2005 р. Це було зроблено для того, щоб якнайкраще вирішити питання працевлаштування, збереження соціального статусу та рівня оплати праці працівників управлінських структур, що реформувалися, а також забезпечити ефективну послідовну заміну існуючих інституційних структур новими. Зокрема, протягом всього періоду було передбачено поступове скорочення кількості управлінських структур (лісових дирекцій, дільничних лісництв) та чисельності управлінського персоналу.

На підготовчому етапі вивчалися наступні основні питання:

- оцінка доцільності проведення реформи з соціальних, економічних та екологічних позицій;

- розробка концепції реформування системи управління лісами;

- обґрунтування шляхів та методів реформування системи управління лісами;

- кількісна оцінка ефективності поділу функцій державного управління лісами та господарських функцій;

- максимально можливе збереження позитивних аспектів чинної системи управління лісами та лісовим господарством;

- соціальний захист працівників лісового господарства;

- збереження інтелектуального капіталу;

- формування нових інституційних структур у лісовому господарстві, які необхідні в умовах поділу функцій управління і господарських функцій.

Перед тим як ухвалити рішення про проведення реформи парламентарії федеральних земель (лісова сфера належить до повноважень земель) поставили перед вченими та фахівцями низку додаткових завдань та умов:

- визначення основних позитивних та негативних аспектів діючої та проєктованої систем управління лісами та лісовим господарством;

– обґрунтування конкретних шляхів підвищення економічної ефективності ведення лісового господарства на 20 %, забезпечивши при цьому збереження високої якості виконання лісокультурних та лісогосподарських заходів.

– забезпечення збереження існуючого рівня соціального захисту (оплати праці та статусу працівників лісового господарства та ін.)

– оцінка впливу реформи на існуючу систему освіти та підвищення кваліфікації працівників лісового господарства;

– оцінка впливу нової системи управління лісами на якість лісових товарів, а також послуг, що надаються працівниками державної лісової служби власникам приватних та громадських лісів;

– підготовка пропозицій щодо вдосконалення планування лісокористування та відтворення лісових ресурсів.

Вищевикладений підхід до реформування системи управління лісами та лісовим господарством забезпечив Німеччині послідовний перехід на стійке лісокористування, максимально можливе використання природних процесів розвитку лісових екосистем для відтворення лісових ресурсів з одночасним зростанням ефективності виробництва лісових товарів. Як підсумок, у розрахунку на одиницю спожитої деревної сировини Німеччина у 2005 р. виробляла лісових та целюлозно-паперових товарів у 5,1 рази більше порівняно з Україною, то у 2022 р. зазначений показник збільшився до 8,3 разів .

## **КРИЗОВІ ЯВИЩА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ: ПОШУК ІННОВАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ**

**Сітніков Олександр Олександрович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Запровадження воєнного стану в Україні обумовило зміну парадигми управління персоналом, що вимагає розробку і запровадження інноваційних підходів та технологій до цих процесів. Даний вид трансформації стає можливим лише при удосконаленні організаційно-правових засад, що знаходить своє відображення в інституційно-функціональній діяльності підрозділів управління персоналом в органах публічної влади, в частині таких процедур як: проведення кадрового обліку, прийому та звільнення, застосування порядку прийому або звільнення, прийнятих у довоєнний період, проведення конкурсів тощо. Так, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» вносить зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та передбачає спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [5].

У Звіті ОЕСР «Державне врядування в Україні» (2022 рік), наголошено на стійкості державної служби в умовах воєнного стану. Втім, відзначено, що деякі тимчасові положення, запроваджені під час війни, мають бути скасовані, а деякі нормативно-правові акти потребують внесення змін. Професіоналізм та ефективність державної служби потребують зміцнення шляхом впровадження масштабної реформи заробітної плати, щоб забезпечити конкурентну та справедливу винагороду та зробити державну службу більш привабливою, в тому числі в умовах воєнного стану. Ефективна державна служба, пов'язана з сильною політичною волею та підтримкою населення, значною мірою визначатиме загальну тривалість та успіх процесу євроінтеграції України [7].

Вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків вимагає зміну підходів до управління персоналом в умовах війни. Відповідно до статистичних даних про склад державних

службовців у період воєнного стану, які представлено НАДС, станом на липень 2022 року, фактична кількість працюючих державних службовців – 168 140 осіб. З них понад 127 тисяч працюють у штатному режимі, майже 14 тисяч – дистанційно, понад 18 тисяч – перебувають на простій та майже 7 тисяч у відпустці без збереження заробітної плати; кількість звільнених державних службовців за період воєнного стану – 8 479 осіб; кількість державних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів – 7 451 особа; кількість державних службовців, які проходять службу в ЗСУ – 3 568 осіб; кількість загиблих державних службовців – 53 особи; 6 739 жінок виїхали за кордон [4]. Статистичні дані свідчать про необхідність удосконалення процедури захисту прав державних службовців, запровадження форм просвітницької роботи задля формування знань та навичок, які необхідні в умовах війни.

НАДС спільно з ПРООН з лютого 2023 року посилюють співпрацю для впровадження та дотримання прав людини на державну службу в умовах війни та поствоєнний період. Програма розвитку ООН тісно співпрацює з національними та міжнародними партнерами, щоб забезпечити інтеграцію принципів прав людини в кожне рішення щодо надзвичайних ситуацій та відновлення. Під час кризи, спричиненої війною на території України потребує формування спроможних національних інституцій та стійкої системи, здатної реагувати на виклики, а також забезпечувати рівний та своєчасний доступ до державних послуг з боку громадськості.

Це вимагає прийняття ефективних управлінських рішень, пошук інноваційних підходів, підтримки міжнародних партнерів на встановлення нових форм взаємодії. В рамках співпраці наголошено, що ефективна державна служба під час війни потребує своєчасної переорієнтації ресурсів і пріоритетів на основі людиноцентризму, в тому числі в умовах небезпеки [8].

Національним агентством України з питань державної служби надаються рекомендації з управління персоналом під час воєнного стану щодо: комунікацій та побудови внутрішніх зв'язків в органі; підтримки командного духу; дій у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення; ведення кадрової діяльності; проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану; організації підвищення кваліфікації публічних службовців під час дії правового режиму воєнного стану [1].

За даними НАДС (травень 2022 року), негативною тенденцією в умовах воєнного стану є питання фінансування державної служби. Так, за даними опитування щодо організації роботи державних органів та оплати праці в умовах воєнного стану (вибірка респондентів становить понад 45 000 осіб): майже 36% зазначили, що збільшилося навантаження, а 43,1% відповіли, що функціонал змінився із введенням воєнного стану. Для подолання даного кризового явища було розроблено методологію функціонального аудиту, яка надає можливість проаналізувати весь функціонал. Також відзначається, що всі функції, які застосовуються в органах державної влади не втрачають своєї актуальності, а певна кількість функцій і процедур знаходяться у цифровій трансформації. Такий підхід відкриває перспективи провести реінжиніринг з метою оптимізації діяльності [2].

В робочих матеріалах, які представлено Національною радою з відновлення України від наслідків війни відзначено, що державне управління стикнулося зі значними викликами воєнного часу: 9500 державних службовців виїхали за кордон, 5500 перебувають в окупації та в зонах бойових дій, майже 32 тис. державних службовців – у простій. Відбулось зменшення ресурсів для фінансування державного апарату, зокрема оплати праці державних службовців (10-15%). Основними викликами визначено: зміна переліку та обсягів виконуваних функцій у зв'язку зі значним переміщенням населення; обмеження виконання функцій на тимчасово окупованих територіях; труднощі з доступом до робочих місць; знищення матеріально-технічного забезпечення органів державної влади;

кіберзагрози для органів державної влади, в тому числі публічних реєстрів та особистих даних громадян [3].

Напрями удосконалення управління персоналу в системі державної служби на сьогоднішньому етапі зосереджено у Плані відновлення сфери державного управління. Представлені матеріали спираються на практику та принципи держав ЄС і програми SIGMA та спрямовані на побудову спроможної системи державного врядування, як основи для стійкого та ефективного функціонування держави та інтеграції України в ЄС [3].

Управління персоналом в системі державної служби стосується практики і політики, необхідні для виконання організаційних цілей державної політики, які знаходяться у тісному зв'язку з кадровими питаннями, зокрема працевлаштуванням, навчанням, оцінкою, винагородою персоналу та створенням відповідного середовища.

Задля подолання кризових явищ до управління персоналом в системі державної служби (в т.ч. в умовах воєнного стану), доцільним є запровадження комплексної технології, яка складається з набору певних заходів, що спрямовані на різні аспекти управління:

- аналіз роботи – процес збору відповідної інформації про робочі місця та визначення основних знань, навичок та здібностей, необхідних для виконання професійних обов'язків;
- планування попиту та пропозиції людських ресурсів – процес, на основі якого прогноуються потреби в людських ресурсах, очікувані зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- навчання співробітників – процес внесення змін у конкретні знання, здібності, навички, ставлення та/або поведінки, спрямовані на підвищення продуктивності працівників в умовах невизначеності;
- розвиток співробітників – процес створення можливостей для навчання, з метою допомоги працівникам в їх особистому розвитку та створити умови для кар'єрного просування в умовах ризиків та криз;
- оцінка роботи співробітника (атестація) – процес оцінки індивідуального внеску працівників у досягнення організаційних цілей;
- оплата праці працівників – створення та адміністрування системи прямої винагороди (базова заробітна плата та заробіток на основі результативності) та непряма винагорода працівників (програми захисту, оплачувані відпустки, пільги);
- відносини між працівниками – покращення відносин роботодавець-працівник шляхом колективних переговорів і дотриманням нормативно-правових актів з питань праці та трудових відносин в умовах воєнного стану [6].

Ефективність реформування системи державного управління та формування належної системи публічного управління та адміністрування визначаються одними з головними чинниками конкурентоспроможності України, виступають індикаторами економічної інтеграції та політичної асоціації з Європейським Союзом.

Реалізація сучасного підходу до подолання кризових явищ в системі державної служби в контексті воєнного стану здійснюється на основі низки нормативно-правових актів та загальноєвропейського інструментарію, які визначають стратегічні напрями організації даного процесу. Військові дії на території України негативно впливають на функціонування системи державної служби та організаційну складову процесу управління персоналом в цілому. Реалізація державної кадрової політики потребує розробки та запровадження інноваційних підходів, в тому числі і в частині підвищення ефективності управління персоналом в умовах невизначеності на основі організаційних змін.

#### **Список літератури**

1. Державна служба в умовах війни: добірка корисної інформації (розділ постійно оновлюється). Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-сайт. 17 березня 2022 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-v-umovah-vijni-dobirka-korisnoyi-informaciyi>

2. Омельченко Т. Голова Нацдержслужби: «Можна безболісно скоротити третину держслужбовців». MIND. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20243988-golova-nacderzhsluzhbi-mozhna-bezbolisno-skorotiti-tretinu-derzhsluzhbovciv>
3. Проект плану відновлення країни: матеріали робочої групи «Державне управління». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>
4. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-сайт. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/statystichni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv-u-period-voiennoho-stanu-stanom-na-1-lypnia-2022-roku>
5. У період дії воєнного стану передбачено спрощену процедуру вступу на посади публічної служби. Національне агентство України з питань державно служби: офіційний веб-сайт. 19 трав., 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-period-diyi-voennogo-stanu-peredbacheno-sproshchenu-proceduru-vstupu-na-posadi-publichnoyi-sluzhbi>
6. Щегорцова В. М. Теоретичні засади управління персоналом публічної служби. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. № 1 (9). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/index.htm](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/index.htm)
7. Public governance in Ukraine. OECD. 1 July, 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-period-diyi-voennogo-stanu-peredbacheno-sproshchenu-proceduru-vstupu-na-posadi-publichnoyi-sluzhbi>
8. UNDP and the National Agency of Ukraine for Civil Service scale up cooperation to embed human rights into public service. UNDP. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-and-national-agency-ukraine-civil-service-scale-cooperation-embed-human-rights-public-service>

## **ДЕЯКІ ПИТАННЯ ЩОДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД**

**Смачний Віталій Валерійович**

в.о. директора КЗ «Центр надання соціальних послуг»  
Северинівської сільської ради Жмеренського району  
Вінницької області  
<https://orcid.org/0009-0006-8466-338X>

Масштабні військові дії та запровадження воєнного стану на території України негативно вплинули на організацію надання адміністративних послуг на всіх рівнях управління. Реформування системи надання адміністративних послуг була розпочата з прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» у 2012 році, втім залишається чимало ключових проблем, які обумовлені певними ризиками та викликами в системі публічного управління. Так, профільний Закон, визначає адміністративну послугу як «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [2]. Концептуальне бачення та стратегічний напрям розвитку та організації надання адміністративних послуг визначає низка нормативно-правових документів, до яких слід віднести: Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери, Концепцію розвитку системи електронних послуг в Україні, Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, Концепція розвитку цифрових компетенцій та план заходів щодо її впровадження та ін.

У Звіті щодо надання адміністративних послуг в Україні в контексті війни: стан, проблеми та рекомендації (2022), який підготовлено за фінансової підтримки ЄС, визначено рамки та умови підвищення якості та доступності адміністративних послуг:

- запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями (принцип законності, встановлення фактів, право бути почутим, право на ефективний захист прав, право на отримати письмове рішення з обґрунтуванням його прийняття, право на оскарження в несудовому порядку тощо);
- підвищення якості та доступності адміністративних послуг, децентралізація адміністративних послуг;
- системне зниження адміністративного навантаження на громадян та юридичних осіб;
- оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом запровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу;
- надання адміністративних послуг в електронному вигляді [5].

Після масштабного вторгнення, Уряд України прийняв численні нормативно-правові акти, які регулюють забезпечення адміністративних служб під час війни. Більшість із них було прийнято протягом другого місяця вторгнення, коли виникла потреба в необхідності адаптувати послуги, і внести зміни в систему надання адміністративних послуг. Зміна процедур та підходів обумовило запровадження нових методів надання адміністративних послуг. Так, ключові зміни стосувалися питань, пов'язаних з війною:

- дозволено виїзд за кордон за внутрішнім українським паспортом (ID-карткою) без необхідності мати окремий закордонний паспорт;
- дітям дозволено виїжджати з країни з одним із батьків без нотаріального засвідчення дозволу другого з батьків;
- збільшено тривалість виплати соціальних допомог, наданих до війни;
- послуги з реєстрації актів цивільного стану, призначення пенсій та соціальних допомог стали доступні по всій країні і перестали бути пов'язані з місцем проживання;
- упорядковано митне обслуговування ввезення гуманітарної допомоги та автомобілів;
- статус безробіття можна підтвердити по телефону;
- свідоцтва про народження можуть бути видані на простому аркуші паперу;
- швидкий, безкоштовний шлюб за 1 день;
- посвідчення водія можна було змінити без медичної довідки [5].

Запровадження змін визначило доцільність запровадження інновацій та нових послуг, більшість яких пов'язані з фінансовою підтримкою, яка відображає потреби суспільства в поточній ситуації: грошові надбавки за програмою «ЄПідтримка»; матеріальна допомога внутрішньо переміщеним особам (далі - ВПО); грошові виплати роботодавцям за працевлаштування ВПО; відшкодування витрат особам, які тимчасово надали житло для ВПО; повідомлення про пошкоджене або знищене майно; матеріальне забезпечення цивільного населення у воєнний час; надання одноразової компенсації особам з інвалідністю, які постраждали внаслідок руйнування об'єктів; внесення інформації до паспортів для виїзду за кордон про продовження терміну їх дії; внесення відомостей про дітей до паспортів для виїзду за кордон тощо [5].

Слід також відзначити, що за даними досліджень у OECD та SIGMA ключовими перевагами стійкості системи надання послуг в умовах воєнного стану визначено:

- можливість негайно та точно обмежити та/або заблокувати доступ до реєстрів та даних в залежності за регіоном і користувачем;
- можливість використовувати хмарні сервіси та зберігати дані в безпечних регіонах країни чи за кордоном;
- широка та децентралізована мережа центрів «одного вікна» для надання послуг;
- повністю надійні онлайн і офлайн канали зв'язку між державою та кожним громадянином;

- надійна система захисту даних;
- закони та нормативні акти, що дозволяють уряду проявляти гнучкість у екстремальних ситуаціях (включаючи військовий стан);
- безпечна система ідентифікації громадян, яка не обмежується наявністю одного посвідчення особи [5].

За даними опитувань, яке було проведено в рамках проекту «Полегшення доступу до адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні» у Києві, Дніпрі, Львові та Харкові, респонденти оцінили якість їх надання наступним чином: 33% - дуже добре; 48,4% - добре; 13,2 - задовільно; 3,2 % - погано; 2,2 % - дуже погано [1]. Результати опитування свідчать, про необхідність розробки та впровадження інноваційних механізмів надання адміністративних послуг, врахування викликів та загроз при розробці державної політики у цій сфері, що надасть можливість зробити адміністративні послуги доступнішими та якіснішими для громадян, в тому числі на рівні громад.

Запровадження воєнного стану та бойові дії на території країни частково призвели до обмеження надання адміністративних послуг. Втім, вже з 15 березня 2022 року кількість доступних адміністративних послуг поступово відновилися. З майже 2300 послуг лише 28 повністю недоступні. Розроблено 11 нових державних послуг, які відповідають новим потребам громадян у воєнний час: фінансова допомога, інформація про війну тощо. Численні послуги, включно з реєстрацією бізнесу, були адаптовані до обставин і спрощені під час війни. Просте декларування про початок господарської діяльності тимчасово замінило процедури отримання дозволів та ліцензій. Портал онлайн-сервісу «Дія» продовжує працювати і зареєстрував 1,5 мільйона щоденних взаємодій між громадянами та державою. Електронна система закупівель ProZorro, продовжує функціонувати та публікувати інформацію про публічні контракти, які було укладено під час війни [5].

В умовах воєнного стану реалізується велика кількість проєктів, які надають комплексну експертну підтримку у створенні ефективних центрів надання адміністративних послуг, що допомагає громадам збільшити свою спроможність. Одним з пріоритетних завдань шведсько-українського Проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» є підтримка покращення якості надання адміністративних (публічних) послуг у старостинських округах» (2023 р.) громадам пропонується:

- проведення експертного аналізу документів, що регламентують роботу старост та надання адміністративних (публічних) послуг у старостинських округах;
- підготовку рекомендацій щодо покращення функціонування старостинських округів;
- розробку релевантних моделей надання адміністративних (публічних) послуг у старостинських округах;
- інституційну підтримку для організації надання адміністративних (публічних) послуг у старостинських округах;
- навчальні заходи для працівників старостинських округів [3].

Одним з пріоритетів діяльності шведсько-українського проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» є кризова підтримка громад у відновленні надання публічних послуг та роботи ЦНАП [4].

Отже, спроможність громад залежить від ефективно налагодженої системи надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану та поствоєнний період. Одними із першочергових заходів у даному напрямі слід визначити: кожна група адміністративних послуг потребує врегульованого та передбачуваного порядку їх надання; визначення механізму надання базових послуг у складних та небезпечних ситуаціях; удосконалення нормативно-правової бази щодо надання послуг в умовах війни; надання адміністративних послуг в обмежених умовах (проблеми з доступами до державних реєстрів); спрощення процедури відновлення документів для внутрішньо переміщених осіб з територій активних бойових дій; визначити пріоритети цифрової трансформації сфери адміністративних послуг з урахуванням ризиків та криз (в тому числі в умовах війни); використовувати можливості

та потенціал ЦНАП для просування розвитку е-послуг на основі відповідного інструментарію; розробити процедури забезпечення доступності отримання адмінпослуг громадянами, які не мають доступу до Інтернету на території з активними бойовими діями; вироблення стратегічного бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму в умовах війни та поствоєнний період; продовжити політику децентралізації щодо делегування повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування у правовому та проєктному вимірі тощо.

З метою поліпшення якості надання адміністративних послуг населенню доцільно залучити до проведення моніторингу діяльності ЦНАП інститути громадянського суспільства. Існує потреба впровадження європейських принципів публічного управління та адміністрування, вироблення стратегічного бачення відновлення країни в поствоєнний період, враховуючи соціально-економічні ризики, що обумовлені військовими діями.

#### **Список літератури**

1. Експерти дослідили якість сервісу в управліннях соцзахисту. Результати опитування. Центр політико-правових реформ. 2023. URL: [https://pravo.org.ua/eskpertry-doslidyly-yakist-servisu-v-upravlinnyah-sotszahystu-rezultaty-opytuvannya/?fbclid=IwAR3Xjp0Wn1\\_BcnlnDd0rSu41mfvoPjYFDTcH--Rq7kcXb6c02YK9pT1ZXEO](https://pravo.org.ua/eskpertry-doslidyly-yakist-servisu-v-upravlinnyah-sotszahystu-rezultaty-opytuvannya/?fbclid=IwAR3Xjp0Wn1_BcnlnDd0rSu41mfvoPjYFDTcH--Rq7kcXb6c02YK9pT1ZXEO)
2. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 верес. 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. PROSTO запрошує громади до партнерства по напрямку покращення якості надання послуг у старостинських округах. Децентралізація: офіційний веб-сайт. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16516>
4. PROSTO допоможе постраждалим громадам у відновленні доступу до послуг. PROSTO: офіційний веб-сайт. 2023. URL: <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/prosto-dopomozhe-postrazhdalim-gromadam-u-vidnovlenni-dostupu-do-poslug>
5. Administrative service delivery in Ukraine in the context of war - state of play, challenges and recommendations. OECD. 2022. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>

### **ВАЖЛИВІСТЬ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Ткачук Дарія Миколаївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0000-6761-2464>

У нашому сучасному цифровому світі, де зростає кількість кібератак, важливість кібербезпеки для органів місцевого самоврядування (ОМС) є надзвичайно високою. Це пов'язано з тим, що ОМС забезпечують найважливіші соціальні та інфраструктурні послуги для місцевих жителів, такі як медичні послуги, енергопостачання, транспорт, водопостачання та інші, тому вони повинні бути захищені від кіберзагроз.

Для забезпечення високого рівня кібербезпеки, ОМС мають вживати широкого спектру заходів. Перш за все, вони повинні встановлювати сучасні системи кіберзахисту для захисту своїх мереж та інформації. Крім того, вони мають розробляти та впроваджувати стратегії кібербезпеки, які відповідають їхнім конкретним потребам та загрозам.

Органи місцевого самоврядування також повинні забезпечити навчання своїх співробітників кібербезпеці та кібергігієні. Це може включати проведення тренінгів та

навчання з кібербезпеки, створення внутрішніх політик та процедур щодо захисту інформації та регулярне оновлення програмного забезпечення та апаратного забезпечення, які використовуються для обробки даних та зберігання інформації.

Окрім того, ОМС повинні дотримуватися нормативно-правових актів з кібербезпеки, які встановлені урядом та іншими компетентними органами. Наприклад, Україна має закон «Про основні принципи забезпечення кібербезпеки України», прийнятий у 2017 році, який встановлює основні принципи кібербезпеки, визначає структуру управління кібербезпекою та встановлює вимоги до захисту інформації.

Узагалі, відповідальність за забезпечення кібербезпеки ОМС є надзвичайно важливою, оскільки вони мають доступ до значної кількості конфіденційної інформації про місцевих жителів та інфраструктуру, що може стати об'єктом кібератак. У разі порушення кібербезпеки, ОМС можуть стати жертвами різних типів кіберзлочинів, включаючи втрату даних, викрадення конфіденційної інформації та інших негативних наслідків. [2]

Отже, високий рівень кібербезпеки є критичним для забезпечення надійної та безпечної роботи органів місцевого самоврядування.

Застосування відповідних технологій та політик кібербезпеки є ефективним способом зменшення ризику кіберзагроз та забезпечення захисту від потенційних кібератак на ОМС. Для забезпечення кібербезпеки, ОМС можуть застосовувати такі технології та практики, як: [2]

1. Використання захищеного програмного забезпечення та апаратного забезпечення, які мають вбудовані механізми захисту від кіберзагроз. Це може включати використання антивірусного програмного забезпечення, брандмауерів, інтрузійних виявників та інших захисних інструментів.

2. Застосування сучасних методів шифрування та захисту даних, які забезпечують конфіденційність та цілісність інформації.

3. Регулярне оновлення програмного забезпечення та апаратного забезпечення, які використовуються для обробки даних та зберігання інформації.

4. Створення внутрішніх політик та процедур щодо захисту інформації, які включають плани дій у разі кібератак та інші заходи для забезпечення безпеки.

5. Проведення тренінгів та навчання з кібербезпеки для персоналу ОМС, що дозволить забезпечити високий рівень свідомості про кібербезпеку та допоможе уникнути потенційних загроз.

6. Використання моніторингових інструментів, які дозволяють виявляти потенційні загрози та забезпечують оперативну реакцію на кібератаки.

Застосування цих технологій та практик може допомогти ОМС уникнути потенційних кібернетичних загроз та зменшити ризик кібератак на їхні системи та мережі. Важливо пам'ятати, що злочинці постійно шукають нові способи атаки на системи та мережі, тому важливо проводити оновлення технологій та практик кібербезпеки, щоб залишатися в курсі нових загроз та протидіяти їм.

Також важливо звернути увагу на законодавчий аспект кібербезпеки в ОМС. Нормативно-правові акти, які регулюють питання кібербезпеки включають закони, постанови та розпорядження, які встановлюють правила та процедури для захисту інформації в ОМС. Наприклад, Український Закон «Про кібербезпеку» від 5 липня 2017 року встановлює правові засади забезпечення кібербезпеки в Україні та визначає права та обов'язки суб'єктів кібербезпеки.

Нормативно-правові акти також встановлюють вимоги щодо захисту інформації та персональних даних, що зберігаються в ОМС. Наприклад, «Положення про захист інформації в Органах місцевого самоврядування» зобов'язує ОМС забезпечувати захист конфіденційної інформації та персональних даних, які збираються та обробляються в ОМС.

У разі порушення правил та вимог, встановлених нормативно-правовими актами, можуть бути запроваджені адміністративні та кримінальні відповідальності. Тому важливо для ОМС враховувати вимоги нормативно-правових актів щодо кібербезпеки та вживати

всіх необхідних заходів для їх виконання.

Отже, дотримання вимог нормативно-правових актів та застосування сучасних технологій та практик кібербезпеки може значно зменшити ризики кіберзагроз та забезпечити захист від потенційних кібератак на ОМС.

При використанні технологій та практик кібербезпеки, важливо мати на увазі, що це не просто про технічні рішення, але про впровадження комплексу заходів, що забезпечують захист від різних типів кіберзагроз. Для цього необхідно створювати комплексні програми кібербезпеки, які містять в собі не тільки технічні рішення, а й процедури та правила, що регулюють доступ до інформації, розподіл відповідальності між працівниками ОМС, плани дій в разі виявлення загроз, та інші компоненти. [5]

До технічних засобів кібербезпеки можуть відноситися антивірусні програми, файрволи, інтегровані системи захисту, системи моніторингу та виявлення інцидентів, шифрування даних тощо. На додаток до технічних засобів, важливо розробляти та впроваджувати процедури та правила, що забезпечують безпеку інформації в ОМС. Наприклад, необхідно встановлювати строгі правила щодо створення та зберігання паролів, обмежувати доступ до важливої інформації лише необхідним працівникам та використовувати засоби двофакторної аутентифікації.

Також дуже важливо, щоб працівники ОМС мали достатній рівень знань з питань кібербезпеки. На жаль, багато працівників ОМС не мають достатньої освіти та навичок у цій галузі, що може призвести до вразливості ОМС перед кібератаками. Тому, регулярні тренінги та навчання для працівників ОМС є критичними для забезпечення кібербезпеки.

Тренінги та навчання мають на меті підвищення рівня свідомості та навичок працівників ОМС з питань кібербезпеки. Вони можуть бути проведені як внутрішньо у ОМС, так і за їх межами, залежно від потреб та можливостей. Зокрема, працівників ОМС можна навчати: [5]

- розпізнавати кіберзагрози та кібератаки;
- застосовувати відповідні технології та політики кібербезпеки;
- створювати складні паролі та застосовувати двофакторну аутентифікацію;
- виявляти та відновлювати дані після кібератак;
- зберігати конфіденційну інформацію та захищати її від несанкціонованого доступу.

Регулярні тренінги та навчання також можуть допомогти ОМС виявляти та усувати слабкі місця в системах кібербезпеки, що може знизити загрозу кібератак.

Одним з прикладів успішного навчання та тренінгів з кібербезпеки для ОМС є програма «Інформаційна безпека для місцевих органів влади» від Європейського союзу. Програма була розроблена з метою підвищення рівня кібербезпеки для місцевих органів самоврядування та включає в себе такі елементи: [3]

1. Аналіз загроз та оцінка ризиків – цей етап дозволяє визначити, які типи кіберзагроз можуть стати найбільшими ризиками для ОМС та які заходи потрібно вжити для їх запобігання.

2. Розробка та впровадження політик кібербезпеки – цей етап передбачає розробку політик та процедур, що стосуються захисту від кіберзагроз та їх впровадження в робочі процеси ОМС.

3. Кібергігієна - цей етап включає навчання та тренінги працівників ОМС з питань кібербезпеки, а також створення культури безпеки та практик кібергігієни серед працівників ОМС.

4. Захист мереж та інфраструктури – цей етап передбачає встановлення захисних систем на мережах та серверах ОМС, що дозволить запобігти кібератакам та забезпечити безпеку важливих даних.

5. Моніторинг та виявлення кіберзагроз – цей етап дозволяє вчасно виявляти потенційні кіберзагрози та реагувати на них.

6. Реагування на кібератаки – цей етап передбачає планування та розробку процедур

реагування на кібератаки та відновлення роботи систем після їх проведення.

7. Аудит безпеки – цей етап передбачає проведення регулярних аудитів безпеки, що дозволяють оцінювати ефективність вжитих заходів та виявляти слабкі місця в системі кібербезпеки ОМС.

Усі ці етапи взаємопов'язані та доповнюють один одного, що дозволяє забезпечити високий рівень кібербезпеки для ОМС. Проте, важливо зазначити, що це процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових загроз та викликів. Крім того, необхідно забезпечити своєчасне оновлення обладнання та програмного забезпечення, щоб забезпечити захист від нових вразливостей та використання новітніх технологій у кібербезпеці.

Узагалі, питання кібербезпеки стає все важливішим для ОМС, оскільки вони мають велику кількість конфіденційної інформації, такої як персональні дані громадян, фінансові та інші документи. Тому, в разі порушення кібербезпеки можуть виникнути значні наслідки, які можуть підірвати довіру громадян до діяльності ОМС та порушити їх роботу.

Отже, високий рівень кібербезпеки є критично важливим для ОМС, і необхідно підтримувати його за допомогою відповідної політики, технологій та навчання працівників. Це дозволить ОМС ефективно захищати свою інформацію та забезпечувати високу якість надання послуг для громадян.

### Список літератури

- 1 Кобзева, І.В. Кібербезпека як невід'ємний елемент інформаційної безпеки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Комп'ютерні науки та інформаційні технології. 2019. № 925. С. 191-198.
- 2 Кучеренко, О.В. Особливості організації кібербезпеки в ОМС. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 28(3). С. 14-17.
- 3 Попова, О.Ю. Основні принципи забезпечення кібербезпеки в ОМС. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 2. С. 48-52.
- 4 Приймак, Т.І. Кібербезпека в ОМС: методологічний підхід. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 71-76.
- 5 Романова, О.І. Заходи забезпечення кібербезпеки в ОМС на прикладі Одеської області. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26, № 2. С. 51-56.
- 6 Харченко, А.І. Кібербезпека як складова інформаційної безпеки. *Економічні науки*. 2017. Т. 1, № 4. С. 93-98.
- 7 Шевченко, І.В. Кібербезпека в ОМС: виклики та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юридичні науки. 2018. Вип. 28. С. 16-20.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Томчук Людмила Олегівна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-7543-7173>

Одне з головних завдань органів місцевого самоврядування та сфери надання адміністративних послуг, включаючи соціальний захист в цілому – забезпечення своєчасною, доступною, якісною підтримкою, побудова систем надання соціальних послуг громадянам та здійснення соціальної роботи, наближену до кращих європейських практик.

Повномасштабне вторгнення російської федерації, запровадження воєнного стану в Україні стало величезним викликом для системи. Станом на травень 2023 адміністративні, економічні, політичні зміни, що відбуваються в державі, вносять багато нового у діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Наразі існують певні обмеження у проведенні реєстраційних дій, та, як наслідок, діяльності центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП).

Власне сутність соціальних послуг полягає в тому, що вони надаються людям, які опинились у біді і не можуть самостійно з цим впоратись.

Через військову агресію росії мільйони українців втратили житло або через небезпеку були вимушені покинути свої домівки. За даними ООН 6,5 млн. осіб стали вимушеними переселенцями [1]. За даними Управління верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), статус тимчасового захисту у країнах Європи до 3 січня 2023 року отримали близько 4,9 млн українських біженців. Це близько 1% від населення країн Євросоюзу. Найбільше українців прийняли Польща, Німеччина та Чехія. ООН також відстежує міграцію українців на територію країни-агресора. За даними UNHCR, на початку 2023 року на росії та білорусі перебували близько 2,9 млн українців. Хоча наразі неможливо напевно сказати, скільки з них виїхали туди добровільно, а скількох окупанти депортували.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» внутрішньо переміщеною особою (далі - ВПО) є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру.

Тобто на отримання довідки і внесення інформації до Єдиної інформаційної бази даних про ВПО мають право особи, які перемістилися з 24 лютого 2022р. (дати введення воєнного стану) з наступних областей: Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Київська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська, а також м. Київ.

Так, на територіях, де не ведуться бойові дії, ЦНАП працюють у повному обсязі та надають усі необхідні послуги. Щодо тих ЦНАП громадах, на територіях яких ведуться бойові дії, Верховна Рада 24 березня 2022 внесла відповідні зміни до законодавства та прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану». Закон передбачає, що центральна влада у цих громадах може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг.

Послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг [3]. Процес надання соціальних послуг організаціями державної (комунальної) та недержавної форми власності регламентується основним нормативним документом Законом України «Про соціальні послуги» (далі – Закон) (№ 2193-IX нова редакція набрала чинності з 14.04.2022).

Відповідно до вимог Закону, соціальні послуги надаються особам, які належать до вразливих груп населення, а також перебувають у складних життєвих обставинах, за результатами оцінювання індивідуальних потреб особи.

У Законі визначені поняття «базові соціальні послуги», надання яких гарантується місцевими адміністраціями, виконавчими органами міських рад, міст обласного значення, а також виконавчими органами об'єднаних громад.

Для отримання довідки особа особи звертаються за місцем свого фактичного перебування до:

- структурного підрозділу з питань соціального захисту населення;
- уповноваженої особи територіальної громади;

- центру надання адміністративних послуг.

Постанова передбачає можливість подання документів через Портал «Дія» із включенням поданих даних до Єдиної інформаційної бази даних про ВПО та формування довідки в електронному вигляді.

При зверненні до цих органів, уповноважені особи видають довідку ВПО за своїм підписом і формують електронну справу для включення інформації до Єдиної інформаційної бази даних про ВПО.

За ініціативи Президента України Володимира Зеленського Уряд України розробив та реалізує комплексну програму підтримки переселенців, яка охоплює три напрямки: гроші, робота та житло. Програма почала роботу з 21 березня 2022 з реєстрації тимчасових переселенців територіальними громадами та ЦНАПами. З 30-го березня 2022 запрацювала реєстрація через застосунок «Дія». Виплати почали здійснюватися на банківську картку [3].

Як повідомляло Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, станом на 14 жовтня 2022 в Україні 5670 місць компактного проживання для переселенців прихистили близько 1 мільйона громадян. Загалом понад 7 мільйонів українців стали ВПО, з них понад 1 мільйон дітей. У Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій областях перебуває 1,9 мільйона ВПО.

У період воєнного стану акцент робиться на створенні та удосконаленні інструментів інформування громадян, підтримці та розвитку корисних сервісів у відповідності до потреб часу. Насамперед, на сайті Вінницької міської ради створені інформаційні сервіси для громадян, евакуйованих з територій України, де здійснюються бойові дії, з розміщенням важливої інформації: «Переселенцям»; «Оповіщення населення»; «Корисне під час війни»; «Про загальну мобілізацію»; «Довідник для внутрішньо переміщених осіб».

Таким чином, держава має піклуватись та задовольняти потреби населення, навіть у воєнний час. Так як порушення рівноваги впливає на погіршення якості життя, тому держава повинна надавати послуги, тобто здійснювати різноманітні дії, спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод. Враховуючи це, особливого значення набуває реформування системи адміністративних послуг, так як одне з найголовніших завдань держави та сфери соціального захисту – забезпечити наших громадян своєчасною, доступною, якісною підтримкою, побудувати систему надання соціальних послуг в умовах політико-управлінських трансформацій та здійснення соціальної роботи, наближену до кращих європейських практик. Основним ресурсом громади є її мешканці. На різних етапах життя будь-хто з мешканців громади може потрапити у складні життєві обставини та потребувати професійної соціальної підтримки для їх подолання [2].

### Список літератури

1. Громадська думка щодо надання соціальних послуг з метою визначення потреб мешканців громади у соціальних послугах департамент проводить анкетне опитування. (через російську агрегію). URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221114.html>
2. Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» воєнного стану перемістилися з території адміністративно-територіальної одиниці, на якій проводяться бойові дії та яка визначена в переліку, затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022р. № 20. URL: <https://www.kmu.gov.ua/.../pro-zatverdzhennya-poryadku>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>

## ДЕЯКІ ПИТАННЯ РИБАЛЬСТВА В ЧОРНОМОРСЬКОМУ РЕГІОНІ

**Усенко Інна Олександрівна**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-6579-7186>

2022 рік сколихнув глобальний геополітичний порядок через несправедливу та незаконну війну Росії в Україні. Ця війна спричинила не тільки величезні людські страждання, але й серйозні збої в глобальних ланцюгах постачання та різке зростання цін на енергоносії. Це вплинуло на всі сектори бізнесу, включаючи рибальство [4].

Військова агресія Росії проти України вплинула на рибальство з кількох точок зору. Розвиток ситуації з безпекою в Чорному морі призвело до переривання рибальської діяльності з тимчасовою заборонаю рибальської діяльності з міркувань безпеки у водах деяких держав-членів, таких як румунські води, що межують з Україною в дельті Дунаю, в той час як країни-члени та інші прибережні країни на регіональному рівні випустили сектору попередження щодо безпеки. Крім того, військова агресія Росії призвела до перебоїв у торговельних потоках, впливу на надання наукових консультацій і певних переговорів на міжнародному рівні, а також до підвищення цін на енергоносії [2].

Щороку Комісія публікує Повідомлення, в якому описується прогрес щодо ситуації з рибними запасами та розпочинається широке громадське обговорення щодо визначення щорічних можливостей вилову риби на наступний рік. У цьому Повідомленні оцінюється прогрес, досягнутий ЄС на шляху сталого рибальства, і переглядається баланс між риболовецькою потужністю та можливостями риболовлі, соціально-економічними показниками сектору та виконанням зобов'язань щодо вивантаження. Він також містить обґрунтування пропозиції щодо можливостей риболовлі на наступний рік [3].

01.06.2022 Європейська Комісія опублікувала Повідомлення Комісії до Європейського парламенту та Європейської Ради «На шляху до більш сталого рибальства в ЄС: поточний стан і орієнтири на 2023 рік», в якому міститься додаткова інформація про стан європейського рибальства та пропонуються орієнтири для пропозицій Комісії та консультацій з третіми країнами щодо можливостей рибальства (FO) на 2023 рік, які будуть спрямовані на подальше посилення відновлення деяких запасів і підтримку здорових запасів на максимальному сталому вилові [2].

ЄС сприяв використанню кризової підтримки в рамках Європейського фонду морського судноплавства, рибальства та аквакультури (EMFAF) і прийняв тимчасову антикризову структуру державної допомоги для підтримки секторів рибальства, аквакультури та переробки. Комісія запропонувала додатковий пакет підтримки через поправку до Європейського фонду морського та рибальського господарства (EMFF), який зараз передається на затвердження Європейському парламенту та Раді [3].

Рибне господарство продовжує розвиватися в цілому завдяки зусиллям, докладеним сектором не тільки для подальшого покращення ситуації із запасами, але й для підтримки стійких запасів у хорошому стані. Це призводить до того, що ще більше запасів доведено до стабільного рівня [1].

Останні місяці були дуже складними для рибальства ЄС. Після військової агресії Росії проти України ціни на морське паливо зросли майже вдвічі, що призвело до переривання рибальства. Рибальські підприємства поблизу України були змушені припинити діяльність з міркувань безпеки. Високі експлуатаційні витрати змусили деяких операторів залишитися в порту. За попередніми даними, якщо ціни на енергоносії залишаться на нинішньому рівні, рибальський флот ЄС у 2022 році міг втратити 300 мільйонів євро операційного прибутку [3]. ЄС діятиме, щоб зупинити та повернути назад втрату морського біорізноманіття, боротися зі зміною клімату та забрудненням моря для

здорового океану, захисту морського дна від шкідливих дій, забезпечення сталої синьої економіки та рівних умов гри, а також накопичувати знання про океан [5].

Європейська Комісія у період з весни 2023 року до літа 2024 року проводитиме загальноєвропейський форсайт-проект «Рибалки майбутнього», щоб спрогнозувати вирішальну роль рибалок у суспільстві, крім забезпечення високоякісними морепродуктами з відносно низьким викидом вуглецю. На основі якісних інтерв'ю на місцях проєкт визначить тенденції, можливості та загрози, які визначають привабливість рибного сектору. Зокрема, проєкт стосуватиметься таких питань:

- фактори та тенденції, що впливають на довгострокову стійкість і прибутковість рибного сектору та добробут рибальських спільнот (наприклад, вплив зміни клімату, втрата біорізноманіття та забруднення, зелений і цифровий перехід, кваліфікація, старіння робочої сили, ринок і торгівля розробки),

- ідентичність і роль рибалок поза межами їх основної діяльності, зокрема у збереженні та відновленні морського середовища, екологічному туризмі та місцевому розвитку прибережних територій,

- виклики та можливості, що випливають із співпраці та синергії між рибалками та іншими морськими зацікавленими сторонами, особливо в морському просторовому плануванні, розгортанні відновлюваних джерел енергії, організації ланцюжка постачання морепродуктів, циклічній економіці та диверсифікації в ширшому контексті сталої блакитної економіки [6].

21 лютого 2023 року прийнято пакет заходів щодо політики в галузі рибальства. Основними ключовими заходами є:

- «Пакт про рибальство та океани» для повної реалізації спільної рибальської політики та роботи над спільним баченням майбутнього разом з національними органами влади, рибалками, організаціями виробників, регіональними консультативними радами, вченими.

- Досягти цілі максимального сталоного вилову (MSY) у всіх морських басейнах.

- Більше прозорості щодо критеріїв, які використовуються для розподілу можливостей (квот) на вилов риби на національному рівні.

- Розпочати загальноєвропейський форсайт-проект «Рибалки майбутнього».

- До 2030 року припинити мобільний донний промисел в усіх морських охоронюваних територіях (МРА), щоб зменшити вплив на морське дно.

- Використовувати інноваційні рішення для більш вибіркової риболовлі та пом'якшення впливу випадкового вилову на чутливі риби видів.

- Налагодити зв'язки між органами рибного господарства та природоохоронними органами через спільну групу.

- Створити партнерство по переходу до енергетики, щоб разом з усіма вирішити проблеми сектору до енергетики зі всіма зацікавленими сторонами.

- Надати сектору вказівки щодо доступних інструментів фінансування для впровадження нової енергетичної технології [7].

Результати проєкту сприятимуть розробці майбутньої політики, а також розвитку бізнес-стратегії рибного сектору.

Закликає держави-члени використовувати, починаючи з 2023 року, підхід «знизу вгору», що дозволить місцевим рибальським громадам вирішувати соціальні проблеми та потреби шляхом місцевого розвитку за участю громади в рамках програм EMFAF на 2021-2027 роки.

Просить наукове співтовариство, і особливо Науково-технічний та економічний комітет з рибальства (STECF), продовжити розробку соціальних показників, які використовуватимуться в аналізі соціально-економічних звітів. Це буде враховано в майбутніх пропозиціях щодо управління рибальством і заходів щодо збереження, а також покращить оцінку соціального впливу таких заходів і впливу на зайнятість. Це також допоможе визначити, як програмувати ресурси та інвестиції, необхідні для сприяння привабливості сектора.

Після прийняття переглянутої Міжнародної конвенції про стандарти підготовки, дипломування та несення вахти персоналу рибальських суден (STCW - F) розгляне можливість запропонувати директиву для забезпечення її правильної транспозиції до правового порядку ЄС і допоможе державам-членам у прискорити ратифікацію конвенцій Міжнародної організації праці ( МОП ) та Міжнародної морської організації ( IMO ) [6].

#### **Список літератури**

1. Commissioner Sinkevičius speech at the press conference after Agrifish Council, December 11-12, 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/sinkevicius/announcements/commissioner-sinkevicius-speech-press-conference-after-agrifish-council-december-11-12-2022\\_en](https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/sinkevicius/announcements/commissioner-sinkevicius-speech-press-conference-after-agrifish-council-december-11-12-2022_en)
2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Towards more sustainable fishing in the EU: state of play and orientations for 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0253>
3. Fisheries management review: less overfishing, but further efforts to protect marine resources needed. Official website of the European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3303](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3303)
4. Sustainable fisheries in the Mediterranean and Black Seas: New updates to 2023 fishing opportunities proposal. URL: [https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/news/sustainable-fisheries-mediterranean-and-black-seas-new-updates-2023-fishing-opportunities-proposal-2022-11-23\\_en](https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/news/sustainable-fisheries-mediterranean-and-black-seas-new-updates-2023-fishing-opportunities-proposal-2022-11-23_en)
5. European Commission, Directorate-General for Maritime Affairs and Fisheries, Setting the course for a sustainable blue planet : 24 June 2022 : #OceanEU, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2771/049534>
6. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. The common fisheries policy today and tomorrow: a Fisheries and Oceans Pact towards sustainable, science-based, innovative and inclusive fisheries management URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0103>
7. Actions for sustainable and resilient fisheries, aquaculture and marine ecosystems. URL: <https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/system/files/2023-02/factsheet-actions-sustainable-resilient-fisheries.pdf>

### **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Харба-Кедровська Алла Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

**Захожа Анастасія Володимирівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Механізм регулювання системи охорони здоров'я передбачає взаємодію суб'єктів управління на різних рівнях управлінської діяльності: міжнародному, національному та регіональному. Цілі, завдання, інститути та інструменти кожного рівня спрямовані на вирішення завдань, спільних для системи охорони здоров'я.

Класифікація суб'єктів адміністративно-правового регулювання у сфері охорони здоров'я на національному рівні може бути представлена наступним чином:

- виконавчо-розпорядчі суб'єкти адміністративно-правового регулювання у сфері охорони здоров'я (суб'єкти, повноваження яких визначено в Конституції України – Верховна Рада України, Президент України, КМУ);

- суб'єкти, повноваження яких визначено в інших нормативно-правових актах (МОЗ України та інші публічно-правові інституції),  
- консультативно-дорадчі суб'єкти адміністративно-правового регулювання у сфері охорони здоров'я [1].

Б. Логвиненко вважає доцільною таку класифікацію суб'єктів публічного адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні:

1) суб'єкти, які визначають та розробляють стратегію діяльності з публічного адміністрування сфери охорони здоров'я (Верховна Рада України, Президент України, КМУ);

2) суб'єкти, які безпосередньо втілюють у життя та забезпечують публічне адміністрування сфери охорони здоров'я (МОЗ України);

3) суб'єкти, які сприяють публічному адмініструванню сфери охорони здоров'я (наприклад, Національна рада з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу; Міжвідомча координаційна рада при МОЗ України з питань міжгалузевої взаємодії закладів охорони здоров'я; Громадська рада при МОЗ України тощо) [2].

Є. Кульгінський зазначає, що учасниками процесу управління охороною здоров'я можуть бути різні державні органи, серед яких чітко визначена роль відводиться насамперед законодавчому органу (парламенту), органам виконавчої влади (уряду та іншим центральним виконавчим органам) та органам судової влади. Однак у децентралізований процес управління охороною здоров'я залучаються й інші державні чи недержавні установи та агенції. У деяких країнах держава передає частину своєї відповідальності регіональним чи муніципальним органам влади, в інших – повноваження щодо саморегулювання делегуються різним організаціям приватного сектора (наприклад, ліцензування – медичним асоціаціям, страхування – асоціаціям фондів медичного страхування тощо). У ряді країн існують незалежні від уряду національні органи, міра та сфера відповідальності яких залежать від багатьох факторів, у тому числі від типу діяльності, що підлягає регулюванню, від того, який конкретно сегмент системи охорони здоров'я (лікарні, лікарі тощо) підлягає регулюванню, від взаємодії різних елементів цього сегмента, від інституціональної структури системи охорони здоров'я в цілому, від національних культурних традицій та ін. [3].

На міжнародному рівні особливу роль в забезпеченні функціонування системи охорони здоров'я відіграють: ВООЗ, Всесвітня медична асоціація, Міжнародний валютний фонд, Загальноєвропейська комісія з питань охорони здоров'я і сталого розвитку та ін.

ВООЗ, членами якої за станом на 2021 р. є 194 країни, заснована у 1948 р. Вона є спеціалізованою установою ООН, яка вирішує проблеми охорони здоров'я у світовому масштабі. Мета вказаної структури – сприяння забезпеченню охорони здоров'я населення всіх країн світу. Завдання ВООЗ – координація дій з розвитку й удосконалення систем охорони здоров'я, викорінення інфекційних захворювань, упровадження загальної імунізації, боротьба з поширенням СНІДу, координація фармацевтичної діяльності країн-членів.

Діяльність ВООЗ має універсальний характер, але більшою мірою вона все ж є майданчиком для переговорів представників різних країн та регіонів світу з метою винесення на розгляд світової спільноти консолідованої думки з приводу глобальних проблем медичної сфери. Упродовж останніх років завдяки зусиллям ВООЗ питання охорони здоров'я стали пріоритетом у політичному порядку денному світу.

До головних структур ВООЗ належать Всесвітня асамблея охорони здоров'я, Виконавчий комітет та Секретаріат. Всесвітня асамблея охорони здоров'я – вищий керівний орган ВООЗ, головними функціями якого є визначення загальних політичних напрямів діяльності Організації. Співробітництво України з вказаною всесвітньою організацією – одна з важливих складових міжнародного співробітництва, що спрямована на забезпечення конституційного права кожного громадянина України на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Співробітництво України з ВООЗ здійснюється

переважно через ЄРБ згідно з рамковими дворічними угодами, що укладаються між Україною та ЄРБ. В угодах визначаються пріоритетні напрями співробітництва, на які скеровуються кошти, що виділяються з основного бюджету ВООЗ на підтримку заходів на рівні країни. Заходи, що здійснюються у рамках співробітництва України з ВООЗ, узгоджуються з її національними пріоритетами та стратегіями у сфері охорони здоров'я, враховують специфіку ситуації в цій галузі в країні та особливості національної системи охорони здоров'я.

Всесвітня медична асоціація (ВМА), яка була створена в 1947 р., сформувалась з 64 громадських організацій країн світу та є міжнародною незалежною конфедерацією професійних медичних асоціацій. Ця міжнародна організація – своєрідний парламент для лікарів, який представляє інтереси та права лікарів різних країн світу, формує та впроваджує міжнародні норми медичної діяльності, обов'язкові для всіх. Вказана структура була заснована з метою забезпечення незалежності лікарів, гарантії дотримання їх прав та забезпечення високих стандартів етичних норм у сфері охорони здоров'я. Під егідою цієї організації було прийнято цілий ряд важливих документів, що регламентують правила поведінки лікарів, медичних установ по відношенню до пацієнтів та визначення протоколів проведення медичної діяльності. До цілей та принципів діяльності ВМА належать такі: професійна автономія; відповідальність лікаря за забезпечення самоуправління у своїй професійній діяльності; лікарське самоуправління; якість наданої медичної допомоги та компетентності лікарів; ціна медичної послуги; професійна етика. Місія та діяльність асоціації поширюється на всі країни. Серед основних міжнародних документів ВМА: Женевська декларація Всесвітньої медичної асоціації (орієнтована на майбутніх лікарів-випускників медичних вузів, є своєрідною сучасною інтерпретацією клятви Гіппократа та містить положення щодо правового та етичного регулювання медичної діяльності). Крім вищезгаданого документа, діє Міжнародний кодекс медичної етики, який затверджено на Генеральній асамблеї ВМА у 1949 р. (із змінами та доповненнями). У ньому визначено критерії неетичної поведінки лікаря, обов'язки лікаря щодо хворого та їх спільні відповідальності.

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом (МВФ) сприяє процесам трансформації системи охорони здоров'я. Згідно з меморандумом, підписаним з МВФ, реформа системи фінансування охорони здоров'я триває, зафіксовано основні завдання трансформації системи:

1. Фінансування спеціалізованих медичних закладів має здійснюватися через єдиного платника – НСЗУ, жодних повернень до фінансування через бюджетну субвенцію чи особливого фінансування для деяких медичних закладів не передбачено.

2. Обсяг фінансування медичного закладу має залежати від результатів його роботи. Чим більше послуг надає медичний заклад, тим більше фінансування він має отримати. Окрім того, медичний заклад, що надає медичні послуги, має відповідати чітким вимогам.

Діяльність ВООЗ як універсальної організації у сфері охорони здоров'я не може охопити весь спектр медичної діяльності. Існують вузькопрофільні організації, які професійно та ретельно розглядають питання профілактики, боротьби з окремими захворюваннями. До таких організацій належать Міжнародна федерація діабету (IDF), Міжнародне агентство з дослідження раку (IARC), Міжнародне товариство з вивчення діабету у дітей і підлітків (ISPAD), Всесвітня асоціація дій по захисту дитячого харчування (IBFAN), Європейська рада ресусцитації (ERC), Американська психіатрична асоціація (APA) та інші. Ці організації значною мірою формують режими лікування захворювань на основі розробки рекомендацій та проектів протоколів лікування.

Європейський Союз має інструменти, що задають відносно скоординований рух країн у напрямі розвитку систем охорони здоров'я. Загальноєвропейська комісія з питань охорони здоров'я і сталого розвитку (Комісія) – це незалежна міждисциплінарна група лідерів, створена Європейським регіональним бюро ВООЗ. Метою вказаної Комісії є перегляд пріоритетних напрямів політики у сфері охорони здоров'я, що на сьогодні

здійснюється в контексті пандемії. З метою захисту здоров'я в масштабах планети; забезпечення інновацій та інвестицій у системи охорони здоров'я; вдосконалення управління на європейському і глобальному рівнях Комісією запропоновано забезпечувати відповідні дії на всіх рівнях суспільства. Загальноєвропейська комісія з питань охорони здоров'я і сталого розвитку закликає національні уряди, регіональні та глобальні організації та інші зацікавлені сторони, що мають вплив на системи охорони здоров'я та соціального захисту, долучитися до далекосяжних реформ, інвестиційних програм і заходів з удосконалення управління, актуальність яких стала очевидною.

Також організаціями, що активно працюють у системі охорони здоров'я, надання медичних послуг, медичної допомоги на волонтерських благодійних засадах, є Міжнародна федерація товариства Червоного Хреста і Червоного Напівмісяця в Україні, Міжнародний Комітет Червоного Хреста, Міжнародна організація з міграції, Представництво Управління Верховного комісара ООН у справах біженців в Україні, Білорусі та Молдові, Представництво дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ). Активно проводили свої програми в Україні міжнародна організація «Лікарі без кордонів» (MSF) та «Право на здоров'я» (Health Right International). Новою світовою гуманітарною організацією у сфері охорони здоров'я є Фонд Білла і Мелінди Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation).

Професійні організації лікарів стали основою багатьох потужних натеper організацій світового значення. Сьогодні з'являються нові об'єднання лікарів з метою вдосконалення систем охорони здоров'я. Такі об'єднання формують велику групу міжнародних організацій – професійних об'єднань. До таких організацій можна віднести Європейське товариство кардіологів (ESC), Американську колегію хірургів (ACS), Всесвітню організацію сімейних лікарів (WONCA), Міжнародне товариство естетичної пластичної хірургії (ISAPS) та інші.

Для подальшого розвитку інституційного забезпечення регулювання системи охорони здоров'я необхідним є впровадження інноваційних програмних продуктів; налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків між суб'єктами взаємодії на рівнях управління; трансформація системи охорони здоров'я відповідно до кращих міжнародних практик.

#### **Список літератури**

1. Стеценко С.Г. Адміністративне право України: навч. посіб. вид. 3-тє, перероб. та доп. Київ: Атіка, 2011. 624 с.
2. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика: монографія. Київ: «МП Леся», 2017. 244 с.
3. Кульгінський Є. Механізми децентралізації державного управління системою охорони здоров'я: європейський досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2. С. 147-159.

### **ВІЙСЬКОВО-МУЗИЧНІ УСТАНОВИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Цицкун Людмила Вікторівна**

магістр публічного управління та адміністрування,  
капітан-лейтенант Військово-Морських Сил Збройних  
Сил України,  
адміністратор Центру ВММ Військово-Морських Сил  
Збройних Сил України

Питання публічного управління військовими музичними установами та підрозділами є актуальним у багатьох зарубіжних країнах. Нові підходи до публічного управління військово-музичними установами зарубіжними авторами розглядалися в

контексті збереження культурної спадщини, відносин з громадськими організаціями, співпраці з громадянами, взаємодії з громадськими культурними організаціями та культурними виробництвами, в особливості під час криз викликаних військовою агресією. Багато науковців зазначають про важливість застосування сил «м'якої дії» для провадження публічної політики. Наше дослідження було зумовлене новими викликами, які з'явилися внаслідок збройної агресії проти України, адже виконання специфічних завдань неможливо виконувати силами цивільних колективів чи виконавців. Отже, застосування сил «м'якої дії» було покладено на військово-музичні установи Збройних Сил України. У дослідженні було проаналізовано зарубіжний досвід публічного управління у цій сфері та проблеми взаємодії між громадянським та державним секторами.

Як зазначено у *Army music* (лютий 2015), головним завданням військових музичних колективів США є представлення «гнучкої, актуальної та цільової музичної підтримки там, де це не можуть зробити цивільні колективи [1]». Місією військово-музичних колективів є забезпечення музичного супроводу в підтримку об'єднаних сил наземних операцій та прищеплення бажання боротися та перемагати, зміцнювати підтримку громадян та просувати інтереси як в середині країни, так і за кордоном.

Оскільки, кожна військова організація покликана виконувати певну роль, яка однозначно сприяє проведенню операції, то роль військово-музичних установ США у тому, щоб створити музичний супровід, який має підтримувати стійкість, моральний і бойовий дух військових та цивільних.

Задля цього для військових музичних колективів визначені компетенції, якими мають бути наділені ці організації:

- *почесті* (виступи військових музичних колективів мають прославляти загиблих товаришів та надають гідність формальним військовим церемоніям пам'яті та цивільним заходам);

- *підвищення бойового духу* (військові музичні колективи мають забезпечувати індивідуальну музичну підтримку; створювати та зміцнювати стійкість, моральний та бойовий дух підрозділів);

- *покращення стосунків із країною, яка приймає* (музичні виступи – це можливість для формування думок та стосунків із місцевим цивільним населенням).

Через міжнародні та міжкультурні обміни, військово-музичні колективи проявляють вагомий психологічний вплив, який сприяє спільним діям серед партнерів та впливає на сприйняття серед цільових аудиторій; *розповідь про національні цінності та переконання* - музика США визнана у всьому світі і пропонує засоби розповсюдження позитивних культурних цінностей та етичних норм.

Виступи військових музичних колективів – це можливість розказати історію Америки та історію американського солдата. Ці ключові компетенції забезпечують фундаментальну направленість і напрямок для військових музичних колективів США та стимулюють до організації, навчання та оснащення музично-виконавських колективів. Можливість поєднувати ці компетенції у гнучке сполучення можливостей, які підтримують сталий розвиток, мають важливе значення для формування успіху та актуальності військово-музичного мистецтва для цивільних та військових лідерів.

Як зазначає магістр військових досліджень майор Стівен Д. Дріскілл (Stephen D. Driskill), щоб зрозуміти як військова музика впливає на кожне суспільство та його армію, необхідно зрозуміти, де знаходяться військові у цьому суспільстві. Деякі суспільства надають велике значення тим, хто бере участь у війні, представляючи велику частину цього суспільства. В інших суспільствах – військові складають набагато меншу та ізольовану частину суспільства. В цілому, демократичні суспільства зберегли менший відсоток населення у статусі військових. Таким чином, збройні сили відрізняються та стають окремими від іншої частини суспільства. Навіть для суспільств з обов'язковою військовою службою залишається чітка демаркаційна лінія між військовими та цивільними. Однак, незалежно від того, представляють збройні сили основну частину суспільства чи його

частину, універсальні аспекти музики присутні в його збройних силах. Цікаво, що музика, яка асоціюється із військовими, часто виходить за межі між військовими та великим суспільством, до якого вони належать. І це є сила музики в цілому [2].

Зі слів полковника Брюса Пулвера (Col. Bruce Pulver, 2019), коменданта Музичної школи армії, як частина своїх зусиль для пропаганди, армія вивозить оркестри в сільські райони або місця, віддалені від військових баз тому, що у багатьох місцях немає такого рівня взаємодії з військовими. Насправді, не дуже всі усвідомлюють, що взагалі роблять військові, окрім основних засад ведення воєн, і це все, що багато хто знає. Коли цивільний бачить, як на сцені виступають військові у формі, «часто саме тоді лампочка згасає», це не тільки танки та піхота. Ця комбінація охоплення та вербування є тим, що керівники армій вважають необхідним, навіть якщо інші ставлять під сумнів. На запитання, чи є виклик виправданням військових груп, Брюс Бененаті швидко відповів: «Щодня» [3].

Аналогічне ставлення до військово-музичних установ можна спостерігати в Україні після початку повномасштабної збройної агресії. За 2022 військово-музичні установи Військово-Морських Сил Збройних Сил України м. Одеси виконали понад 470 завдань за призначенням як у зоні проведення бойових дій, так і на деокупованих територіях. Зміна парадигми діяльності подібних установ змінила і характер виконуваних задач.

Ми прийшли до висновку, що військово-музичні колективи, виконуючи спеціальні операції за призначенням це ресурс м'якої сили, який дає змогу отримати те, чого ми хочемо через зацікавленість, а не примусом. Завдяки підготовленим музичним виступам військово-музичних колективів можна сприяти розвитку духу співробітництва і створювати вплив на людську поведінку та сприйняття.

Використовуючи загальні цінності, військово-музичні колективи можуть створити досить вагомий ефект при підтримці плану дій командирів. Законодавці зарубіжних країн розділилися на дві категорії: одні критикують витрати на військові оркестри, включаючи пропозиції щодо заборони виступати на «соціальних заходах» та на святкуваннях невійськових громад, а інші зазначають, що військові оркестри продовжують надихати аудиторію в країні та за кордоном, надаючи урочисту підтримку національним лідерам та військовослужбовцям Міністерства оборони та зміцнюють моральний дух військ у країні та за кордоном.

### Список літератури

1. Baker Rebecca. 399th Army Band performs annual joint concert with Missouri University of Science and Technology. URL: <https://www.bands.army.mil/news/default.asp?NewsID=1281>
2. Edinburgh Tattoo announces charity donation to the tune of £1 million. October 04 2019. The Royal Edinburg Military
3. Militärkapellen rüsten auf. Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr. URL: <https://taz.de/Oeffentlichkeitsarbeit-der-Bundeswehr!/5643448/>
4. AABC Association - Executive Committee [Електронний ресурс]. Australian Army Band Corps Association Inc. URL: [http://aabcassociation.com.au/Executive\\_Committee.php](http://aabcassociation.com.au/Executive_Committee.php).
5. Community relations [Електронний ресурс]. – «Marines». The official site of The United States Marine Corps. URL: <https://www.marines.mil/community/music/>
6. Driskill Stephen. Military ethnomusicology: understanding the positive impact of music on the United States military within the American society. Submitted in partial fulfillment for the degree of master of military studies. USMC Command and Staff College Marine Corps University 2076 South Street Quantico, VA 22134-5068. URL: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a603252.pdf>.
7. Lessing Hugh. Army band has a mission beyond music. May 28, 2019. URL: <https://www.dailypress.com/military/dp-nws-tradoc-band-20190528-story.html>
8. Military Installation Public-to-Public Partnerships: Lessons from Past and Current Experiences (by Beth E. Lachman, Susan A. Resetar, Frank Camm). URL: [http://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1419.html](http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1419.html)
9. Morris Aaron. USAREUR Soldiers' Chorus performs in Ukraine. URL:

<https://www.bands.army.mil/news/default.asp?NewsID=1210>

10. Public performance and civic events [Електронний ресурс]: The United States Air Force band. URL: <https://www.music.af.mil/Bands/The-United-States-Air-Force-Band/Sponsor-Info/>

## **ТЕРМІНОЛОГІЯ ЗАКОНОДАВСТВА ЯК ПІДґРУНТЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Чуйко Владислав Сергійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку  
територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Аналіз термінології законодавства [1], а саме терміну «державно-громадське партнерство» свідчить про відсутність в правових актах України чіткого визначення даного терміну. Загалом виокремлюється декілька визначень поняття «партнерство». Відповідно до 5-го абзацу, статті 2 Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1291/2013 від 11 грудня 2013 року про встановлення Рамкової програми з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» (2014-2020 роки) і про скасування Рішення № 1982/2006/ЄС «партнерство в рамках публічного сектора» означає партнерство, в якому органи публічного сектора або органи, що виконують функції публічних служб на місцевому, регіональному, національному або міжнародному рівні, та Союз спільно зобов'язуються підтримувати розроблення та реалізацію програми з наукових досліджень та інновацій або відповідну діяльність» [2]. Відповідно до 4-го абзацу, статті 2 цього ж документу «публічно-приватне партнерство» означає «партнерство, в якому партнери з приватного сектора, Союз та, у відповідних випадках, інші партнери, як-от органи публічного сектора, спільно зобов'язуються підтримувати розроблення та реалізацію програми з наукових досліджень та інновацій або відповідну діяльність» [2].

Відповідно до порядку функціонування національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014-2020, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 р. № 554, дає визначення «угода про партнерство» - угода, укладена між головним партнером та партнером (партнерами) про спільну реалізацію проекту» [3]. Подібне визначення наведено в Порядку підготовки та реалізації проектів у рамках програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2010 р. № 1111 [5]. У Статті 2 «Терміни та означення», абзаці 20 Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1303/2013 від 17 грудня 2013 року про встановлення спільних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування, Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій та Європейського фонду морського та рибного господарства та про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування та Європейського фонду морського і рибного господарства та скасування Регламенту Ради (ЄС) № 1083/2006 дається визначення терміну «угода про партнерство», яка «означає документ, який підготувала держава-член за участі партнерів відповідно до підходу багаторівневого врядування, що викладає стратегію, пріоритети та механізми такої держави-члена для використання ЄСІ фондів у ефективний та дієвий спосіб з метою реалізації стратегії Союзу для розумного, сталого та інклюзивного зростання, та який затверджує Комісія після проведення оцінювання та діалогу з відповідною державою-членом» [4].

У Порядку підготовки та реалізації проектів у рамках програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2010 р. № 1111, використовується термін «заява про партнерство». Це «документ, в якому зазначені зобов'язання партнерів щодо спільної реалізації та співфінансування проекту» [5]. Абзац 5, статті 1, розділу 1 Закону України «Про організацію роботодавців» визначає соціальне партнерство як систему «колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства у ході реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів» [6]. В абзаці 2, статті 1, розділу 1 Закону України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» визначається поняття «договір про партнерство» як «письмовий (електронний) договір, що укладається акредитованою організацією колективного управління, яка здійснює обов'язкове колективне управління, з іншою акредитованою організацією колективного управління, яка здійснює розширене колективне управління, у відповідній сфері про виплату належної частки доходу від прав відповідній категорії правовласників» [7]. В абзаці 1, статті 1, розділу 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» надається визначення поняттю «державно-приватне партнерство», яке тлумачиться як «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом [8].

В Законі України «Про науковий парк «Київська політехніка», відповідно до 2-го абзацу, статті 1 «договір про партнерство з науковим парком» розуміється як «договір між науковим парком і суб'єктами господарювання, що висловили бажання брати участь у процесі розроблення та виконання проектів наукового парку» [9]. В Законі України «Про наукові парки», відповідно до 2-го абзацу, статті 1 договір про партнерство з науковим парком тлумачиться як «договір між науковим парком і суб'єктами господарювання щодо умов участі суб'єктів господарювання у процесі розроблення та виконання проектів наукового парку». [10] Відповідно до 37-го абзацу, статті 4, частини 1 Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1380/2013 від 11 грудня 2013 року про спільну політику щодо рибальства і внесення змін до регламентів Ради (ЄС) № 1954/2003 та (ЄС) № 1224/2009, а також скасування регламентів Ради (ЄС) № 2371/2002 і (ЄС) № 639/ 2004 та Рішення Ради 2004/585/ЄС угода про стале партнерство в галузі рибальства означає міжнародну угоду, укладену з третьою країною з метою отримання доступу до вод та ресурсів для забезпечення сталого використання частини надлишку морських біологічних ресурсів в обмін на фінансову компенсацію від Союзу, яка може включати секторальну підтримку [11].

В сучасній зарубіжній науці і практиці використовується більш розширене поняття державно-громадянського партнерства, так звана модель 5P: «Public Private People Policy Partnerships» (партнерство щодо державно-приватної політики стосовно людей) Це партнерство ґрунтується на державно-приватній політиці щодо людей. Сюди ж відносять і державно-громадянське партнерство, і соціальний бізнес та підприємництво. Це нова концептуальна модель державно-приватно-людських (громадських) політичних партнерств, яка з'явилася як спосіб вирішення проблем, пов'язаних із державно-приватними партнерствами, шляхом залучення громадян (людей) до партнерства разом із державними та приватними суб'єктами. і зі стратегічними місцевими розробниками політики. Цей альтернативний підхід передбачає пошук компромісу між різними сторонами

у співпраці, що веде до збору ресурсів з метою збереження та валоризації діяльності, таким чином посилюючи обмін передовим досвідом і здібностями, а також створюючи нові мережі [12].

Також популярною є модель 4P, яка ґрунтується на певній концепції, що створила можливості для залучення нових проактивних та позитивних методів участі та рішень. Залучення соціальних та економічних акторів відіграє важливу роль в процесах управління, і головним чином у місцевому масштабі. Така модель розкриває можливості для впровадження нових, проактивних і позитивних способів участі громадськості. Модель Р4 являє собою дуже витончену форму інтеграції, за допомогою якої люди породжують квазіорганізацію, тобто щось подібне до напівформального, напівнеформального механізму. Неурядові суб'єкти активно залучені до вирішення спільних проблем. Відтак громадяни стануть співрозробниками, співвиробниками та співоцінниками [12].

Підсумовуючи зазначимо, що в українській термінології законодавства визначення поняття партнерства має обмежений і неоднозначний зміст. Партнерство в публічній сфері визначається з декількох аспектів. Відсутнє визначення державно-громадського партнерства, яке притаманне державам ЄС та багатьом державам світу. Все це впливає на побудову взаємодії в публічній сфері. Особливо важливими ці питання постануть при вирішення проблем, пов'язаних з воєнним станом та поствоєнним відновленням держави.

#### Список літератури

1. Термінологія законодавства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/termin>
2. Про встановлення Рамкової програми з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» (2014-2020 роки) і про скасування Рішення № 1982/2006/ЄС : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1291/2013 від 11 грудня 2013 року URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_029-13/ed20131211#n21](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-13/ed20131211#n21).
3. Порядок функціонування національної системи управління та контролю за виконанням спільних операційних програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014-2020, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 р. № 554 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2018-%D0%BF/ed20180711#n44>.
4. Про встановлення спільних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування, Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій та Європейського фонду морського та рибного господарства та про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування та Європейського фонду морського і рибного господарства та скасування Регламенту Ради (ЄС) № 1083/2006 : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1303/2013 від 17 грудня 2013 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_034-13/ed20131217#n45](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_034-13/ed20131217#n45).
5. Порядок підготовки та реалізації проектів у рамках програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2010 р. № 1111. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1111-2010-%D0%BF#Text>.
6. Про організацію роботодавців : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243614/ed20120805/find?text=%D1%EE%F6%B3%E0%E B%FC%ED%E5+%EF%E0%F0%F2%ED%E5%F0%F1%F2%E2%EE#Text>.
7. Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2415-19#Text>.
8. Про державно-приватне партнерство : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
9. Про науковий парк “Київська політехніка” : Закон України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-16/ed20121205#n9>.

10. Про наукові парки : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17/ed20220412#n173>.

11. Про спільну політику щодо рибальства і внесення змін до регламентів Ради (ЄС) № 1954/2003 та (ЄС) № 1224/2009, а також скасування регламентів Ради (ЄС) № 2371/2002 і (ЄС) № 639/ 2004 та Рішення Ради 2004/585/ЄС : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1380/2013 від 11 грудня 2013 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_040-13/ed20131211#n88](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_040-13/ed20131211#n88).

12. FABBRI G., DAPIT A. The 5P model: Public Private People Policy Partnerships A novel concept for the renovation and regeneration of public buildings for cultural heritage management purposes. URL: [https://smartcitycluster.org/wp-content/uploads/2022/01/Paper\\_The-5P-model\\_Public-Private-People-Policy-Partnerships.pdf](https://smartcitycluster.org/wp-content/uploads/2022/01/Paper_The-5P-model_Public-Private-People-Policy-Partnerships.pdf)

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ**

**Якубовський Олексій Петрович**

кандидат історичних наук, професор,

професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Світовою тенденцією визнано, що розвиток людського потенціалу є основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності держави. З огляду на цю тенденцію на Україні в сучасних важких умовах, зумовлених війною, розвиток людського потенціалу, зокрема в системі публічної служби, набуває високої актуальності. Така актуальність пояснюється значним відтоком економічно активного, професійна підготовленого населення за межі України, скороченням робочої сили, зруйнованістю системи спадковості трудових навиків і досвіду. Це активізує проблему вдосконалення управління людськими ресурсами, забезпечення їх розвитку, максимального використання професійних знань і досвіду службовців з метою включення в активну діяльність з відродження усієї сфери життєдіяльності країни, повернення до сталого, довоєнного режиму функціонування.

Висвітливо основні аспекти управління людськими ресурсами в сфері публічної служби, які, на наш погляд, найбільш відповідають вимогам до державно – управлінської діяльності в період післявоєнного відродження України. Серед них і новітні, породжені сучасною ситуацією, які необхідно адаптувати до мирного стану країни, і усталені, традиційні, які не втратили свого значення і діють ефективно в умовах сьогодення.

1. Значущим явищем в управлінні людськими ресурсами в повоєнний період виступає завершеність нормативно – правової бази, зокрема, з питань державної кадрової політики. На нашу думку, нагальною є необхідність розробки і прийняття нової Стратегії державної кадрової політики, оскільки відповідно до Указу Президента України від 05. 06. 2020р. №214/2020 Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. втратила чинність. Сучасний підхід до кадрової політики у сфері публічної служби вимагає якісно іншої організації інститутів управління людськими ресурсами, впровадження інноваційних механізмів управління.

Для підвищення інституційної спроможності управління людськими ресурсами в сфері публічної служби необхідно ввести зміни до Закону України «Про державну службу», прийняти у новій редакції Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», розробити з метою гармонізації цих законів та прийняти відповідно до європейських принципів публічного адміністрування Закон України «Про публічну

службу». Підвищенню ефективності управління людськими ресурсами слугував би і Закон «Про Стратегію управління людськими ресурсами та розвиток лідерства на публічній службі».

2. У післявоєнний період незмінним підходом в управлінні людськими ресурсами у сфері публічної служби залишається принцип меритократії, зміст якого полягає в тому, що посади в органах публічної влади мають обіймати особи, які мають особливі здібності (чесноти), високі інтелектуальні якості, відповідну кваліфікацію [1].

У нашому випадку меритократичний підхід полягає перш за все в створенні умов для більш досконалого відбору на публічну службу дійсно найкращих представників суспільства, створення стартових умов для об'єктивно обдарованих та працелюбних людей для заняття важливих суспільних позицій в умовах вільної конкуренції. Таким нам бачиться шлях до меритократичної системи публічної влади післявоєнного розвитку України, де любий може зайняти посаду відповідно за своїми талантами та здібностями.

При цьому, меритократія є необхідною, але не достатньою умовою для успішного керівництва людськими ресурсами на публічній службі. Не можна ігнорувати й багато інших інструментів які заслуговують свого втілення.

До таких інструментів можна віднести, наприклад, мотивацію, утворення такого мотиваційного механізму, який би не просто стимулював, а ставив службовця перед необхідністю постійного поповнення і оновлення своїх професійних знань та навичок, зокрема, через навчання в закладах професійної освіти. Професійна освіта, підвищення кваліфікації повинні бути органічно «вбудовані» в професійну діяльність службовця, його службову кар'єру, оплату праці. З'явиться зацікавленість і відповідальність самого працівника до навчання, підвищення кваліфікації.

3. У важких умовах післявоєнного відродження України значно зростає роль керівника в системі публічної служби. Саме він, керівник, здійснює стратегічну, організаційно – адміністративну, комунікативно – представницьку, координуючу, експертно – ділову функції та відповідальні соціальні ролі без чого не є можливим упорядкований процес відродження повоєнного економічного та соціально – політичного життя суспільства.

Керівнику необхідні кваліфікації, які відрізняються від тих, що були характерні для відносно стабільної системи, вміння приймати нові, нестандартні рішення. Це вимагає від керівника комплексу розвинених професійних, ділових, морально особистісних якостей, навичок та вмінь, які необхідні для забезпечення результативної управлінської діяльності. Значно підвищується роль керівника, як лідера, зразка для наслідування, бо саме за таких умов він може ефективно виконувати керівні функції. Формування такого типу керівників в системі публічної служби наділених лідерськими якостями, необхідно здійснювати з урахуванням сучасного світового та, зокрема, європейського досвіду. Ключовими компетенціями керівників – лідерів в Європейських країнах (стабільної демократії) є відкритість до нових ідей, доброчесність, інноваційність, соціальні навички, орієнтація на результат та інші цінні якості. Саме опанування ними такі керівники у сфері публічної служби забезпечать відновлення вітчизняної економіки, соціальної сфери, нормального рівня життя населення [4].

4. Ефективне управління людськими ресурсами в сфері публічної служби потребує професійного застосування соціально – психологічних методів.

До основних завдань соціально – психологічних технологій управління людськими ресурсами в сфері публічної служби відноситься відбір співробітників, що володіють потенціалом розвитку, формуванням у них потенціалу на зміни та підтримки процесу командування, що сприяє формуванню ефективних структур і систем комунікацій.

Соціально – психологічне забезпечення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби має містити наступні форми: розробка і впровадження соціально – психологічних рекомендацій, що спрямовані на вдосконалення органу публічної влади; участь у формуванні колективів, підвищення їх згуртованості і морально – психологічного

клімату; проведення заходів психологічного розвантаження; підвищення працездатності службовців тощо [2].

5. В умовах війни і після воєнний період свою дієву силу й життєздатність демонструє корпоративна культура, завдяки якій вдається підтримувати доброзичливі відносини в органах публічної влади, налагоджувати, розширювати мережу довіри, трансформувати моделі командоутворення й спілкування, забезпечувати взаємозамінність персоналу. Важливо задіювати весь арсенал елементів корпоративної культури, особливо тих, які мають символічно – ритуальний характер, тобто, зберігати традиції та ритуали, яких дотримувалися у довоєнний період, підтримувати колективні заходи, які згуртовують людей і заохочують до волонтерства, зміцнюють особистісний потенціал кожного [3].

6. На нашу думку, ефективна модель системи управління людськими ресурсами на публічній службі має передбачати наявність психолого-акмеологічного супроводу розвитку людських ресурсів. Психолого-акмеологічний підхід вбачає вивчення закономірностей розвитку дорослих службовців у процесі особистісно-професійного росту, а також засоби, які допомагають їм досягти реалізації особистісного потенціалу. Зарубіжний досвід свідчить, що створення таких служб здатно дати значний соціальний та економічний ефект для органів публічної влади, що значно перевищує витрати на функціонування публічної служби. Зрозуміло, дана система психолого – акмеологічного супроводу діяльності органів публічної влади, має базуватися на загальних принципах управління людськими ресурсами на публічній службі [1].

7. У післявоєнний час значного удосконалення потребує кадрове планування. Найбільш розповсюдженою помилкою є концентрація уваги на поточних, короткотермінових проблемах і на не умінні їх скоординувати з довгостроковими планами організацій.

Заслужують на увагу наступні рекомендації, які спрямовані на розвиток планування людськими ресурсами на публічній службі:

- на законодавчому рівні встановити вимогу для органів публічної влади щодо обов'язкового розроблення стратегії управління людськими ресурсами на щорічній основі, які будуть пов'язані з загальними стратегічними та поточними планами кожного органу влади;
- вдосконалити збір даних та звітування щодо людських ресурсів на публічній службі;
- сприяти тому, щоб керівники кадрових служб відігравали більш стратегічну роль при плануванні ресурсів на публічній службі [4].

8. Формування нової, інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування. На наш погляд, нинішня система управління персоналом і людськими ресурсами взагалі не відповідає тій великій, складній і різноманітній кількості функцій державного управління та місцевого самоврядування, які вони мають виконувати, особливо в умовах післявоєнної відбудови України. Перехід до нової, інноваційної моделі управління людськими ресурсами на публічній службі має відбуватися на основі аналізу існуючої моделі системи управління персоналом на публічній службі, її сильних та слабких сторін, розробки проекту організаційної структури, яка має включати підрозділи з питань стратегії, добору, обліку, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації, акмеологічного супроводу, трудових відносин та оплати праці публічних службовців.

Перехід до якісно нових методів управління людськими ресурсами ставить більш високі вимоги до кадрових служб органів публічної влади. Їм необхідно буде виконувати більш широкий комплекс дій з раціональної організації трудових процесів чим це було при управлінні персоналом. Управління людськими ресурсами ширше і об'ємніше ніж управління персоналом [1].

### Список літератури

1. Гончарук Н. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України / Наталія Гончарук, Юлія Пирогова // Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48.
2. Гурієвська В. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні / В. Гурієвська // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. № 4. С. 63-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_10)
3. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2022. Випуск 69. С. 61–65.
4. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В., Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>

### СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ

**Яценко Микола Володимирович**

здобувач

Інститут комп'ютерних систем

Національний університет «Одеська політехніка»

Однією з інноваційних технологій, які можуть бути застосовані в публічному управлінні в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду, є блокчейн. Ця технологія дозволяє забезпечити безпеку та достовірність обміну даними між державними органами, а також між державними та громадськими структурами. Застосування блокчейну може сприяти побудові ефективної системи електронного управління, яка забезпечує взаємодію між повними державними органами та зменшує кількість випадків корупції. Крім того, блокчейн може бути використаний для створення електронного голосування, що підвищує демократичність та надійність виборчого процесу.

Ще однією інноваційною технологією, яка може бути застосована в публічному управлінні, є інтернет-речей (IoT). Ця технологія дозволяє підключати до мережі різні об'єкти та пристрої, що дозволяють створювати та обробляти дані в режимі реального часу. Використання IoT може забезпечити ефективний моніторинг стану інфраструктури та ресурсів держави, а також допомогти в управлінні екологічною ситуацією в країні.

Отже, застосування блокчейну та IoT може забезпечити нові можливості для підвищення ефективності та точності публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного періоду.

Зараз я хочу поглиблено розібрати одну тему, а саме «Можливості нейромереж, в публічному управлінні в умовах воєнного стану та пост воєнного періоду». В умовах воєнного стану та повоєнного періоду публічне управління стає особливо корисним для забезпечення ефективності та успішності роботи державних інститутів. Для успіху ці завдання сьогодні у сфері публічного управління використовуються сучасні інноваційні технології, зокрема нейромережі.

Нейромережі – це комп'ютерні системи, які моделюють роботу людського мозку та здатні навчатися, розпізнавати зразки та приймати рішення. У контексті публічного управління нейромережі можуть бути використані для прогнозування та аналізу даних, покращення рішень, розпізнавання образів, виявлення шахрайства та багато іншого [1].

Нейронна мережа – один із напрямків штучного інтелекту, мета якого змодельовати аналітичні механізми, що здійснюються людським мозком. Завдання, які вирішує типова

нейромережа – класифікація, передбачення та розпізнавання. Нейросети здатні самостійно навчатися і розвиватися, будуючи свій досвід на помилках.

Одним із прикладів використання нейромереж у публічному управлінні є використання їх для прогнозування попиту на послуги державних органів під час воєнного стану та поствоєнного періоду. За допомогою аналізу даних та навчання нейромережі можна прогнозувати, які послуги потрібні громадянам у цей період, та забезпечити їх остаточно та ефективно.

Інший приклад використання нейромереж стане в забезпеченні більш точної та швидкої ідентифікації осіб, які порушують закони в умовах військового стану та поствоєнного періоду. За допомогою системи розпізнавання образів та навчання нейромережі на прикладах можна швидко та точно застосувати, що має справу поліцейської зі злочинцем або зі звичайним громадянином, що збереже час та збільшить ефективність дій правоохоронних органів.

Крім того, нейромережі можуть бути використані для прогнозування ризиків та виявлення вразливостей у системах публічного управління, що дозволяє уникнути пошкоджень проблем та помилок у роботі державних інститутів.

Загалом, використання нейромереж у публічному управлінні в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду є кроком до підвищення ефективності та точності роботи державних інститутів, що допоможе забезпечити безпеку та добробут громадян у цей складний період.

Також використання нейромереж може допомогти забезпечити більш точне та швидке прийняття рішень в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду, що є особливо корисним для безпеки та стабільності в країні. В цілому застосування нейромереж є перспективним напрямком розвитку публічного управління та може допомогти підвищити ефективність та якість роботи державних інститутів.

Нейромережі також можуть бути використані для прогнозування попиту на різні товари та послуги в умовах воєнного стану, що дозволяє ефективніше планувати та розподіляти ресурси. Крім того, їх використання може допомогти керувати господарською діяльністю держави, забезпечуючи швидкий та точний аналіз даних про економічну ситуацію в країні.

Проте, на шляху використання нейромереж у публічному управлінні стоїть кілька викликів. Однією з них є проблема захисту даних, після чого такі системи працюють з великими обсягами конфіденційної інформації. Крім того, необхідно забезпечити належний рівень підготовки кадрів, які будуть використовувати ці системи, а також забезпечити відповідність законодавства щодо використання штучного інтелекту в державному секторі.

Усупереч цим викликам, використання нейромереж у публічному управлінні є перспективним напрямком, який може допомогти вирішити багато складних проблем в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. Однак необхідно повністю планувати та контролювати процес впровадження такої системи, забезпечуючи безпеку та захист даних, а також підготовку кваліфікованих кадрів.

Використання нейромереж може сприяти покращенню комунікації між високими рівнями управління в умовах кризових ситуацій. такі системи можуть автоматизувати процес збору та обробки інформації, що дозволить більш ефективно координувати дії різних державних органів та забезпечити швидку взаємодію між ними.

Таким чином, нейромережі можуть бути використані для прогнозування ризику захворювання та епідемії, що є вкрай важким завданням в умовах воєнного стану та поствоєнного періоду. Такі системи можуть допомогти вжити додаткові заходи з попередження та контролю захворювань, що може бути вирішальним у питаннях збереження здоров'я населення.

Оскільки для вирішення більшості практичних задач розпізнавання і оцінювання можуть бути використані нейромережі прямого поширення з нейроелементами, що

використовують зважену суму як дискримінантну функцію, вибір виду вагових функцій при структурному синтезі нейромоделей, як правило, не здійснюють [2, с. 89].

В цілому, використання нейромереж в публічному управлінні є місцем кроком у напрямі підвищення ефективності та точності роботи державних органів в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. Проте, для успішної реалізації таких проектів необхідна належна підготовка, створення сприятливих умов та захист даних, що є завданнями, що стоять перед державними органами та науково-дослідними установами.

Крім того, нейромережі можуть бути використані для автоматизації процесу моніторингу та контролю за безпекою в умовах воєнного стану. Наприклад, системи відеоспостереження, які працюють на основі нейромереж, можуть виявляти підозрілі об'єкти та поведінку людей, що може допомогти тимчасово запобігти терористичним актам. Також такі системи можуть бути використані для автоматичного розпізнавання облич та автомобілів, що є місцем для забезпечення безпеки на дорогах та у контролі за пересуванням осіб, які можуть бути залучені до незаконних дій.

Усе це показує, що використання нейромереж у публічному управлінні може мати значний вплив на підвищення ефективності та точності роботи державних органів в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. Проте, важливо забезпечити захист даних та приватності громадян, а також забезпечити належну підготовку фахівців та створення відповідної інфраструктури для успішної реалізації таких проектів.

Нейромережі також можуть допомогти у зборі та аналізі великої кількості даних, що є результатом ефективного рішення в умовах воєнного стану. Наприклад, системи аналізу соціальної мережі можуть допомогти виявити та спрогнозувати потенційні конфліктні ситуації, які можуть загострити воєнний стан. Також застосування нейромереж може бути корисним у забезпеченні швидкого та точного розподілу ресурсів, які є недостатніми для підтримки життєдіяльності населення та забезпечення безпеки.

У зв'язку з цим важливо зазначити, що успішне використання нейромереж у публічному управлінні вимагає від держави наявності чіткої стратегії, яка забезпечує визначення рейтингів та критеріїв вибору проектів, а також надання достатнього фінансування та ресурсів для їх впровадження. Крім того, важливо залучити до цих процесів фахівців з різних галузей та забезпечити належний контроль та моніторинг за реалізацією проектів.

Нейромережі можуть бути ефективним інструментом у побудові цифрової держави, яка має бути готовою до викликів умов воєнного стану та поствоєнного періоду. За допомогою нейромереж можна вирішувати різноманітні задачі, починаючи від автоматичної обробки документів та завершуючи прогнозування запиту на ресурси в кризових ситуаціях. Однак використання нейромереж в публічному управлінні має свої ризики та обмеження. Наприклад, можуть виникати проблеми із захистом конфіденційної інформації та захистом персональних даних. Крім того, необхідно мати на увазі, що нейромережі є інструментом, а не панацеєю, тому необхідно розуміти їх обмеження та використовувати їх з обережністю.

Отже, використання нейромереж у публічному управлінні може принести значні переваги у забезпеченні ефективності та точності роботи державних інститутів в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. Проте, успішне впровадження такої системи вимагає наявності чіткої стратегії, достатнього фінансування, належного контролю та залучення фахівців з різних галузей.

#### Список літератури

1. Що таке нейронні мережі та як вони працюють? Класифікація штучних нейромереж. LivingFo. 24 січня 2022. URL: <https://livingfo.com/shcho-take-nejronni-merezhi-ta-iak-vony-pratsiuiut/>
2. Субботін С.О. Нейронні мережі : теорія та практика: навч. посіб. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. С. 89. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6800/1/Subbotin\\_Neural.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6800/1/Subbotin_Neural.pdf)

## CURRENT ISSUES OF THE INTERNATIONAL POLITICS AND WORLD ECONOMY

Актуальні проблеми міжнародної політики та світової економіки

### TRADE RELATIONS OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF CENTRAL ASIA IN THE PERIOD OF MILITARY CONFLICT

**Baleha, Andrianna**

Ing., PhD., Assistant Profesor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Introduction.** The beginning of military aggression by the Russian Federation on February 24, 2022 threatened not only the territorial integrity, but also the presence of Ukraine on world markets. The Russian Federation and Belarus blocked Ukraine's trade routes in the north and east of the country. The use of maritime transport was made impossible by the blockade of Ukrainian ports, through which more than half of export goods, mainly agricultural industry, were exported.

As a result of the war conflict, Ukraine's exports in 2022 fell by 54%<sup>1</sup> compared to the previous year. Import of goods decreased by 32%<sup>2</sup>. The passive balance of Ukraine's trade balance in 2022 reached 11 billion. USD [5].

Ukraine's economic and political cooperation in the context of current geopolitical and security realities is unconditionally oriented towards the countries of the West, especially the European Union. It was these countries that became a support in Ukraine's struggle for its independence, territorial integrity and prosperity.

The European Union is the current leader in the territorial structure of Ukraine's foreign trade. In 2022, around 63% of the export of goods will go from Ukraine to the countries of the European Union. Around half of Ukraine's imports also go from the EU region. Historically, these are the highest indicators of mutual trade between these two trading partners.

The countries of Asia are in second place after the EU in the goods turnover of Ukraine's foreign trade. In 2022, Ukraine's exports to the given region reached 22% of the total volume. Imports from the Asian region to Ukraine represent 27%.

In foreign trade with EU countries, Ukraine achieves a passive trade balance and in trade with Asian countries - active. For this reason, the activation of mutual trade with Asian countries, especially China, is necessary to overcome the overall passive balance of the trade balance and to reduce the considerable public debt of the country.

Mutual trade with the countries of the Eurasian Economic Union, whose members are Russia, Belarus, Armenia, Kazakhstan and Kyrgyzstan, declined rapidly. Export to EU countries in 2022 decreased by 76% and import by 59% compared to last year.

The scientific works of Ukrainian and foreign authors are mainly oriented towards the research of Ukraine's bilateral economic and political relations with the countries of the European Union, which should lead to the achievement of the main goal of Ukraine - joining the EU.

Central Asia is an important alternative source of energy raw materials and the main intercontinental logistics route between Europe and Asia in the current geopolitical realities. The state representatives of the Central Asian countries strive to establish balanced political and economic cooperation with all international actors, such as: the EU, the USA, China, Turkey. This

---

<sup>1</sup> The export of Ukraine in 2021 reached 68089.3 million. USD, and in 2022 - 44148.8 million. USD.

<sup>2</sup> The import of Ukraine in 2021 reached 72816.8 million. USD, and in 2022 - 55273.5 million. USD.

position cannot guarantee economic, political and security stability for the individual countries of Central Asia, but on the other hand, it can reduce the risks of the dominant influence of one entity, as it was in the past.

At a meeting with Central Asian journalists, the Minister of Foreign Affairs of Ukraine Dmytro Kuleba expressed great interest in cooperation after the end of the military conflict: *„I sincerely hope that after the war we will be able to return contacts to the former level, restore communication between people, student exchanges, infrastructure projects and trade. That is, everything that normal countries do in peacetime to help each other and develop together based on the principles of mutual respect and national interests.“*

The aim of this paper is to analyze the mutual trade relations of Ukraine with the countries of Central Asia over the last decade, to identify the main features and tendencies of the development of the given cooperation in the context of the war conflict.

### **1 Tendency of development of Ukraine's foreign trade in the pre- and post-war period**

At the beginning of 2022, Ukrainian exports represented a growing trend of development compared to the analogous period last year. Exports of Ukraine in February 2021 amounted to 4,515 million. USD and in the same month in 2022 – 5,294 million. USD, which represents a 17 percent increase [1].

In the first month after the Russian Federation's military attack on Ukraine, in March 2022, the export of Ukrainian goods fell by half and reached 2,646 million. USD. In the following months, a slight increase in exports is visible due to the signing of the Istanbul Agreement on July 22, 2022 on the unblocking of the Ukrainian ports „Odessa“, „Chornomorsk“ and „Pivdennyj“ for the export of grain [2].

The territorial structure of Ukraine's exports has undergone a significant transformation since 2013, the last year before the Russian invasion and subsequent annexation of Ukrainian territories. In 2013, the Russian Federation was the most important trading partner of Ukraine in the field of export of goods. Its share was up to 24% of the total export of Ukraine. The share of all European Union states in the given year was 26%. After the military aggression by the Russian Federation in March 2014, the share of the given trading partner steadily decreased until 2022, when its share reached only 1%. In September 2022, the Ukrainian government completely stopped the export of goods from Ukraine to the Russian Federation [3].

The share of Belarus in the total export of Ukraine was commensurate with other trading partners in that period. Ukraine exported around 3% of goods to the neighboring country. Due to the political situation in Belarus, the support and cooperation of the leadership in the military conflict in Ukraine, in 2022 Ukraine almost stopped exporting goods to the country in question.

Over the past decade, China has transformed itself from an adequate trade partner of Ukraine to an absolute leader. In 2013, the share of exports to China, as well as to a number of other importing countries such as Egypt, Poland, Italy, Germany, Kazakhstan and India, was 3-4%. However, by 2020, China became the first country in the ranking of importers to which Ukrainian goods went, with a total share of 14%. The main commodities that were exported to China were: iron ore, metallurgical products, corn, barley and sunflower oil. In 2022, the share of exports from Ukraine to China dropped rapidly. This decrease was caused by the disruption of the logistic connection for the export of agricultural products between the countries and significant damage to the metallurgical sector of Ukraine.

To change the Russian and Chinese leadership in the territorial structure of Ukraine's export, the European Union became the main direction of export of Ukrainian products. Since 2013, when the partial share of the EU in the total export volume of Ukraine was 26%, the role of the European Union in Ukraine's foreign trade has grown considerably. In the pre-war year, 2021, the EU's share of Ukrainian exports reached 41%, and in 2022 its share increased to 62%. The main export routes from Ukraine went through neighboring countries such as Poland, Romania and Hungary. With these overland routes, Ukraine tried to compensate for blocking the export of agricultural and food products through its ports.

The second factor in the increase in exports to the EU was the cancellation of customs duties and fees for the export of Ukrainian goods intended for the European market. The given liberalization measures mainly concern industrial products, agricultural products and steel [4].

**Table 1**

**Territorial structure of Ukraine's exports for the period 2013-2022, in %**

|           |                    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>1</b>  | russian federation | 24   | 18   | 13   | 10   | 9    | 8    | 6    | 6    | 5    | 1    |
| <b>2</b>  | Türkiye            | 6    | 7    | 7    | 6    | 6    | 5    | 5    | 5    | 6    | 7    |
| <b>3</b>  | China              | 4    | 5    | 6    | 5    | 5    | 5    | 7    | 14   | 12   | 6    |
| <b>4</b>  | Egypt              | 4    | 5    | 5    | 6    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 2    |
| <b>5</b>  | Poland             | 4    | 5    | 5    | 6    | 6    | 7    | 7    | 7    | 8    | 15   |
| <b>6</b>  | Italy              | 4    | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    | 5    | 4    | 5    | 4    |
| <b>7</b>  | Kazakhstan         | 3    | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| <b>8</b>  | Belarus            | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 0,4  |
| <b>9</b>  | India              | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 2    |
| <b>10</b> | Germany            | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    |

Source: own processing based on statistical data [17]

The development trend of Ukraine's imports had a similar development trend as the export of goods from the country. In February 2021, imports amounted to 4,793 mil. USD, which showed constant growth in the following months. In February 2022, the import to Ukraine reached an indicator of 6,190 mil. USD. In March, Ukrainian imports fell to the value of 1,766 million. USD, which represents a decrease of 250%.

The decrease in imports occurred in all product groups, except for fuels and energy products. In 2022, the largest share of imports was fossil fuels, especially oil and oil products – 23%. Compared to last year, the import of the given type of goods represents a 3% increase, which occurred as a result of a significant increase in the demand for oil products in Ukraine due to attacks on the fuel infrastructure by the russian federation. The deficit of petrol and diesel was overcome by increasing the import of these goods from the European Union.

The second largest import category in 2022 was machinery and equipment - 17%. Compared to 2021, the given group of goods represents a decrease of 3%. Also, a large share of Ukraine's imports is represented by products of the chemical industry. In 2022, Ukraine imported 11% of the given commodity group, which represents a 2% decrease compared to 2021.

The territorial structure of Ukrainian imports has also seen significant changes. As in exports, we see a rapid decrease in the amount of imported goods from the russian federation. Compared to 2013, the import of goods to Ukraine from the russian federation decreased by 33%. As shown by the statistical indicators in Table no. 2. The russian federation has lost its leading position among Ukraine's trading partners, but despite this, current imports from that country are at the level of countries such as the USA, Turkey, Italy and Hungary.

The trend of the development of imports from China to Ukraine during the entire monitored period has a slightly increasing tendency. Since 2019, China has been the main trade partner of Ukraine in the field of import of goods, whose current import reaches 15% of the total import of Ukraine.

Considering the current realities, we see an increase in imported goods from the countries of the European Union, especially Poland, which testifies to the absolute orientation of Ukraine's foreign trade, both in the field of export and in the field of import, to the region of the European Union.

Table 2

**Territorial structure of Ukraine's imports for the period 2013-2022, in %**

|    |                          | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022* |
|----|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 1  | russian federation       | 37   | 24   | 20   | 13   | 15   | 14   | 11   | 8    | 8    | 4     |
| 2  | China                    | 12   | 10   | 10   | 12   | 11   | 13   | 15   | 15   | 15   | 15    |
| 3  | Germany                  | 11   | 10   | 10   | 11   | 11   | 10   | 10   | 10   | 9    | 8,3   |
| 4  | Poland                   | 6    | 6    | 6    | 7    | 7    | 6    | 7    | 8    | 7    | 10    |
| 5  | Belarus                  | 6    | 7    | 6    | 7    | 6    | 7    | 6    | 5    | 7    | 3     |
| 6  | United States of America | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 6    | 5    | 4     |
| 7  | Italy                    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3     |
| 8  | Türkiye                  | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5     |
| 9  | France                   | 3    | 2    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2     |
| 10 | Hungary                  | 2    | 3    | 4    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3     |

Source: own processing based on statistical data [17]

Note: data is available for ten months of 2022

## **2 The impact of the war conflict on Ukraine's mutual trade with the countries of Central Asia**

The countries of Central Asia play an important geopolitical role in the world, and especially in the Eurasian region, due to the availability of a large amount of fossil fuels and mineral resources. According to the latest available data, in 2021, Turkmenistan produced 79.3 billion cubic meters of gas, which represents 2% of the global volume [4]. Half of the given volume (42 billion cubic meters) is exported by Turkmenistan. After the world's largest exporters, such as the USA, Qatar, Norway, Australia, Canada and Algeria, Turkmenistan ranks eighth in the export of natural gas [5].

In 2022, Kazakhstan was ranked 11th in the world by crude oil production. At that time, Kazakhstan produced 6,887 thousand metric tons, of which 4,661 thousand metric tons were exported. According to oil exports, Kazakhstan is among the top 10 countries in the world [6]. Kazakhstan is gaining even greater importance as a global oil supplier due to sanctions and security problems in countries with rich oil reserves such as Venezuela, Iran, Iraq, Libya, Nigeria and the russian federation [7].

In 2021, Kazakhstan was the largest producer of uranium in the world. Kazakhstan's share of global uranium mining reaches 45%. Uzbekistan is in fifth place and produces 7% of the world volume [8].

Despite their much smaller territory, Kyrgyzstan and Turkmenistan also have significant deposits of mineral resources. Oil, uranium, mercury, brown coal, lead, zinc, tungsten, silver and gold are mined in these countries.

Despite the advantageous geographical position of the Central Asian countries between Europe and Asia and significant amounts of fossil fuels and other mineral resources, these countries have been striving for a long time to diversify their territorial and commodity structure.

To constantly reduce political and economic dependence on the russian federation, the countries of Central Asia are strengthening their economic and trade relations with other partners, especially China, the European Union, Turkey, India, Pakistan, Japan and South Korea.

Given the current realities, it is China and Turkey that have gained great preferences for strengthening their own influence in the Central Asian region, whether through trade and investment projects, or, as in the case of Turkey, using a common cultural and religious basis - the so-called Great Turan.

The political and economic cooperation of the countries of Central Asia with Ukraine has always taken place in the context of russian-Ukrainian cooperation. The deterioration of relations between Ukraine and Russia was immediately reflected in Ukraine's cooperation with its Central Asian partners. This tendency is also visible during the current military conflict in Ukraine.

On the one hand, the countries of Central Asia condemned the military invasion by the Russian Federation and called to respect the territorial integrity of Ukraine. None of the Central Asian states, despite political pressure from the Russian side, officially recognized the so-called „Donetsk and Luhansk People's Republics“ and other temporarily occupied Ukrainian territories as part of the Russian Federation [9]. Kazakhstan perceives the given step of the Russian Federation as a threat to its own territorial security. We can also observe the distance of Central Asian countries from integration projects with the Russian Federation. An example is the cancellation by Kyrgyzstan of a military exercise within the framework of the Collective Security Treaty Organization on its territory [10]. The President of Uzbekistan postponed his state visit to the capital of Kyrgyzstan and did not participate in the Eurasian Economic Union summit, which took place on December 9, 2022 [11].

On the other hand, we see significant growth in mutual trade between the Russian Federation and the countries of Central Asia. The trade turnover between Kazakhstan and Russia for 2022 increased by 10% [11]. In 2022, the Russian Federation became Uzbekistan's largest trading partner. Mutual trade between the countries increased by 23% in 2022 compared to 2021 [12]. Russia's share in Kyrgyzstan's foreign trade reaches 28%. In 2022, mutual trade between states increased by 1.5 times [7]. The growing trend of mutual trade is maintained with Turkmenistan and Tajikistan. As the Russian side declares, the goods trade of the Russian Federation with Turkmenistan in the first quarter of 2022 increased by 45% compared to the corresponding period in 2021 [13]. And mutual trade of the RF with Tajikistan increased by 24% [12].

Despite the growing trend of mutual trade between Russia and Central Asian countries, the leadership of these countries publicly declares compliance with the sanctions imposed on the Russian Federation and tries to prevent re-exports. The risk segments in mutual trade are the so-called secondary sanctions of Western countries, sanctions relating to companies from third countries that are not subject to the sanctions regime, but in business relations with companies, sectors, or persons from those declared in the sanctions list, will also be included in the sanctions list. In order to eliminate this risk, the management of Kazakhstan introduced a new tool that will monitor the entire logistics chain of goods transportation through the territory of their country in online mode [13].

The great influence of the Russian Federation on the mutual relations between Ukraine and the countries of Central Asia is pointed out by the Minister of Foreign Affairs of Ukraine Dmytro Kuleba: *„Our relations have actually been seriously crippled by the Russian ban on transit from your countries to us and from Ukraine [to you]. This hit the economy hard. But despite this, we tried with all our might to revive these relations politically and economically“* [14].

Over the entire monitored period, from 2013 to the present, we can observe a certain change in the position of the CIS countries in Ukraine's foreign trade. Kazakhstan's share of Ukraine's exports to Central Asia had a downward trend after the annexation of Crimea in 2014. As we can see in the following graph, in 2013 Ukraine mainly exported to the Republic of Kazakhstan, up to 70% of the exports of all Central Asian countries. But the change in the political situation in Ukraine, manifested by the intensification of the protest movement and the desire to change the existing regime, caused concern in the Republic of Kazakhstan. The further development of events connected with the beginning of the Russian-Ukrainian conflict became a serious test for the Ukrainian-Kazakh partnership and an obstacle to the development of mutual cooperation.

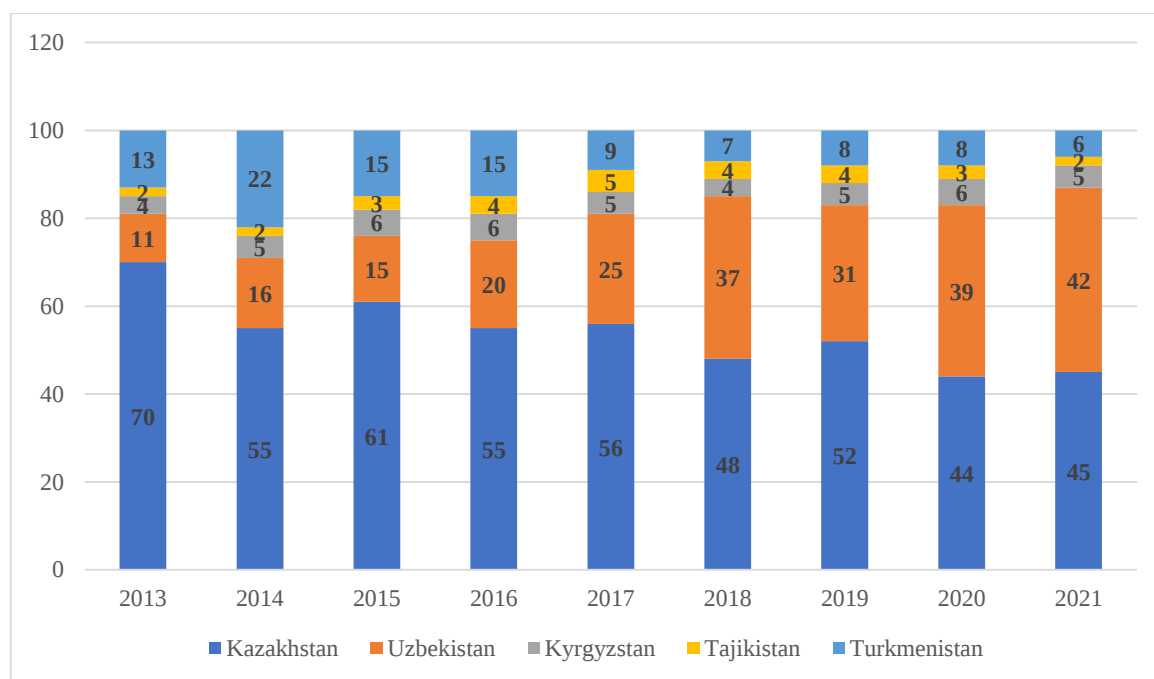
In contrast to Kazakhstan, we see the trend of development of Ukraine's bilateral trade with the Republic of Uzbekistan. Compared to 2013, when Ukraine's exports amounted to 11% of the total region, in 2021, this indicator increased to 42%.

Turkmenistan's share of total Ukrainian exports to the Central Asia region has decreased significantly since 2014, from 22% to 6% in 2021. Ukrainian exports to Kyrgyzstan and Tajikistan accounted for only a very small share of total exports to SA over the entire period under review.

Based on the analysis of statistical data, we can talk about the overall decline of Ukraine's exports to the Central Asian region. In the pre-war year of 2013, exports to Central Asia accounted for 5% of Ukraine's total exports. In 2021, this indicator dropped to 1%.

**Fig. 1**

**The position of individual Central Asian countries in the structure of Ukraine's exports in the given region for the period 2013-2021, in %**



Source: own processing based on statistical data [23]

The decrease in the position of Kazakhstan in the territorial structure of Ukrainian exports is shown by the data in table no. 3. In 2013, Kazakhstan ranked seventh and was among the ten largest importers of Ukrainian goods. Exports of Ukraine to Kazakhstan in the given year amounted to 2,120 mil. USD. Already in the following year, we see a rapid decline in Ukrainian exports, almost by half (1,073 million USD). This downward trend was maintained until 2021. In the last observed year, 2021, Kazakhstan was only in 34th place among the countries to which Ukrainian goods go. In that year, Ukraine's exports to Kazakhstan reached 425 million. USD. The main export items were Malt Extract (9%), Packaged Medicaments (5%), and Chocolate (4%) [15].

At the beginning of the monitored period, in 2013, Uzbekistan was in 38th place with imports in the amount of 352 million. USD. We can observe a year-on-year decrease in Ukraine's exports to Uzbekistan until 2016. Since 2017, this indicator has shown a slight increase. Currently, Uzbekistan is approaching the position of Kazakhstan and is two places lower, in 36th place among importers of Ukrainian goods. In 2021, exports from Ukraine to Uzbekistan reached 403 million. USD. The main goods exported are Packaged Medicaments (17%), Hot-Rolled Iron (15%), and Semi-Finished Iron (9%) [16].

Ukraine's exports to Turkmenistan in 2013 amounted to 395 million. USD, which placed the country in 35th place among Ukraine's trading partners in the field of exports. From 2013 to 2021, we see a downward trend in the development of Ukraine's exports to that country. In 2021, Ukraine exported 53 million worth of goods to Turkmenistan. USD, which represents a decrease of 87%.

Since 2013, we have also seen a year-on-year decrease in Ukraine's exports to Kyrgyzstan and Tajikistan. In that year, the export of Ukrainian goods to Kyrgyzstan amounted to 135 million. USD and 62 million to Tajikistan. USD. Compared to the year 2021, the export of goods from Ukraine to the given Central Asian countries amounted to 51 million. USD and 22 million USD.

**Table 3**

**Year-on-year growth/decrease in Ukraine's exports to Central Asian countries, in %, 2013-2022**

|   | Country      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Kazakhstan   | -14  | -49  | -34  | -44  | -7   | 1    | -2,5 | -8   | 26   |
| 2 | Uzbekistan   | -19  | -12  | -44  | -18  | 18   | 71   | -25  | 37   | 36   |
| 3 | Kyrgyzstan   | 6    | -24  | -26  | -46  | -15  | -17  | -32  | 14   | 20   |
| 4 | Tajikistan   | -39  | -24  | -36  | -15  | 34   | 1    | -19  | -13  | -9   |
| 5 | Turkmenistan | -25  | 9    | -61  | -36  | -43  | -9   | -3   | 4    | -8   |

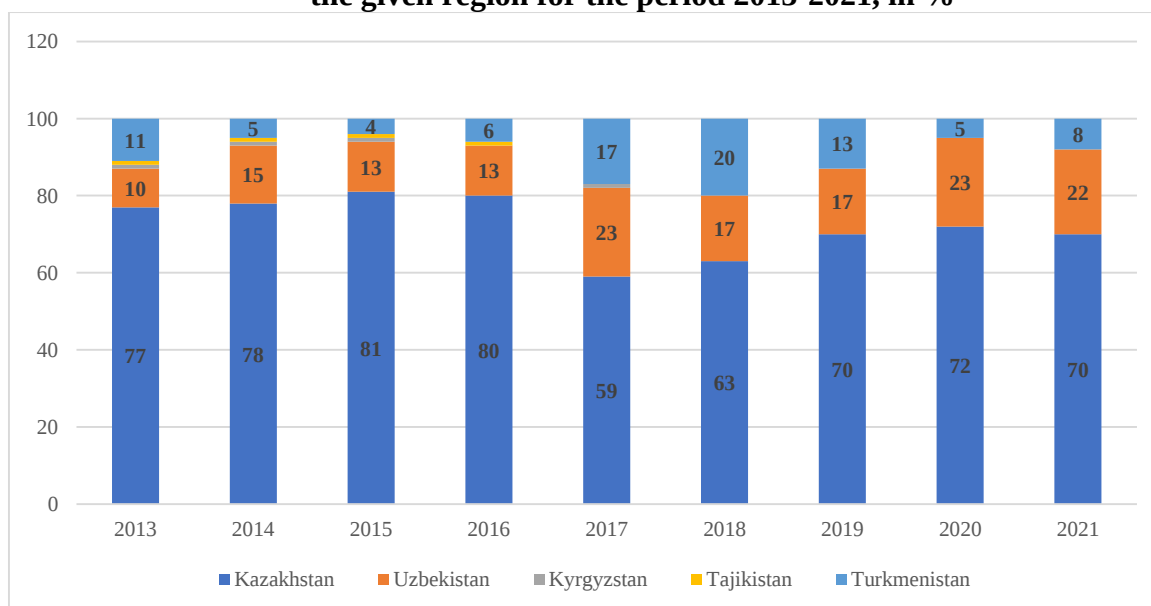
Source: own processing based on statistical data [23]

During the observed period, since 2013, we see an active trade balance of Ukraine with the Central Asian region. Only in 2021, Ukraine imported 270 mil. USD of goods more than it exported. In contrast to export, the tendency of the development of import to Ukraine from the countries of Central Asia has a growing tendency. However, in the total volume of imports of Ukraine, the given region reaches only about 1%.

Kazakhstan is the main trading partner in the field of imports between the countries of Central Asia. Its share of imports to Ukraine within the region varies from 59% to 81%. During the monitored period, Uzbekistan and Turkmenistan share the second place in Ukraine's imports among Central Asian countries. However, as we see on graph no. 2, since 2013, Uzbekistan has increased the volume of exported goods to Ukraine, and Turkmenistan has decreased. According to the latest data, in 2021 the share of Uzbekistan reached 22% of the total volume of imported goods from Central Asia, and Turkmenistan 8%. The share of imports from Kyrgyzstan and Tajikistan does not represent a large weight in Ukraine's imports from the given region.

**Fig. 2**

**The position of individual Central Asian countries in the structure of Ukraine's imports in the given region for the period 2013-2021, in %**



Source: own processing based on statistical data [23]

The tendency of the development of imports to Ukraine from Kazakhstan has a sinusoidal course, with year-on-year decline and growth. In 2013, Kazakhstan was in 23rd place in the rating of importing countries. In this year, imports to Ukraine reached 684 million. USD. Kazakhstan has retained this status even to the present day. In 2021, the country was in 21st place with an import volume of 806 million. USD. This indicator grew rapidly compared to the previous year (2020), by 89%, when imports from Kazakhstan to Ukraine amounted to 426 million. USD. The main goods imported were mineral raw materials and fossil fuels: Petroleum Gas (36%), Coal Briquettes (28%), and Mixed Mineral or Chemical Fertilizers (5%) [17].

**Table 4**

**Year-on-year growth/decrease in Ukraine's exports to Central Asian countries,  
in %, 2013-2022**

|   | Country      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Kazakhstan   | -54  | -45  | 0,5  | 15   | -27  | 45   | -7   | -6   | 89   |
| 2 | Uzbekistan   | -16  | -21  | -14  | 14   | 73   | -1   | -7   | 21   | 91   |
| 3 | Kyrgyzstan   | 81   | -63  | 35   | -69  | 69   | -49  | 32   | -15  | 32   |
| 4 | Tajikistan   | -28  | -37  | -14  | -55  | -46  | -3   | 102  | -34  | 18   |
| 5 | Turkmenistan | -19  | -76  | -34  | 110  | 159  | 62   | -43  | -65  | 207  |

Source: own processing based on statistical data [23]

In 2013, Turkmenistan and Uzbekistan did not even belong to the 50th importers of Ukraine. In that year, imports from Uzbekistan reached 92 million. USD and Turkmenistan 101 mil. USD. The downward trend of imports from Uzbekistan changed in 2016. In 2021, imports from that country amounted to 261 million. USD, which allowed Uzbekistan to become the 39th country by the size of imports. Ukraine imports mainly Nitrogenous Fertilizers (21%), Raw Zinc (12%), and Ethylene Polymers (8%) from Uzbekistan. From Turkmenistan, Ukraine imported Refined Petroleum (63%), Propylene Polymers (11%), and Nitrogenous Fertilizers (10%) for agricultural needs in 2021. Refined petroleum is the main export commodity to Ukraine from Turkmenistan throughout the research period. Its share in total imports was up to 90% in 2013, 2017 and 2018 [17].

**Conclusion.** Based on the conducted research, we came to the following conclusions:

1) The beginning of the military invasion by the Russian Federation significantly changed the territorial structure of Ukraine's foreign trade. The country faces a number of problems associated with foreign economic activity, one of which is the limitation of the use of logistics infrastructure in the north, east and partly in the south of the country. As a result of the blocking of these directions by the neighboring countries, Belarus and Russia, Ukraine's foreign trade was reoriented to the west, especially the countries of the European Union. In addition to these Western partners, China and Turkey are of great importance in Ukraine's foreign trade.

2) Traditionally, Ukraine had friendly relations with the countries of Central Asia, but despite this, they were not supported by political and economic cooperation at a sufficient level. The mutual cooperation between the partners was under the absolute influence of the Russian Federation.

3) Based on the analysis of statistical data, we see a downward trend in the development of mutual trade between Ukraine and the Central Asian region. From 2013 to 2021, the export of Ukrainian goods to Central Asian countries decreased by 220%. This reduction is due to the application of restrictive measures by the Russian Federation.

4) The membership of Central Asian countries in the Collective Security Treaty Organization and the Eurasian Economic Union preserves a certain influence of the Russian Federation in the given region. The Russian Federation, with the help of its controlled political and economic instruments, will continue to displace Ukrainian producers from the Central Asian markets.

5) A positive trend in the development of mutual trade and economic cooperation between Ukraine and the countries of Central Asia is possible if the influence of the Russian Federation on the given region is reduced and the cooperation of Central Asian countries with other world partners such as the European Union, Turkey, China and others increases.

### References

1. Айбашов, К. (2022) *Кыргызстан отменил проведение на своей территории учений ОДКБ*. Available at: <https://rus.azattyk.org/a/32072884.html>
2. Газета.uz (2022) *Дмитрий Кулеба – об отношениях Узбекистана и Украины*. Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2022/09/07/kuleba/>
3. Газета.uz (2022) *Не дайте „россии себя использовать“ Глава МИД Украины – странам Центральной Азии*. Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2022/09/07/ukraine/>
4. Газета.uz (2022) *Визит президента Узбекистана в Кыргызстан состоится позже*. Available at: <https://www.gazeta.uz/ru/2022/12/08/kg-visit/>
5. Державна служба статистики України (2023) *Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2023/02/04.pdf>
6. Міністерство аграрної політики та продовольства України (2022) *Стамбульська угода про розблокування українських портів для вивезення зерна: що це дасть Україні?* Available at: <https://minagro.gov.ua/news/stambulsk-ugoda-pro-rozblokuvannya-ukrayinskih-portiv-dlya-vivezennya-zerna-shcho-ce-dast-ukrayini>
7. Міністерство економіки України (2022) *Україна повністю заборонила експорт товарів до РФ*. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=5a675693-c123-4807-bd16-e8be5b49f5c5&title=EksportneEmbargo>
8. Національний банк України (2022) *Зовнішня торгівля України*. Available at: [https://bank.gov.ua/files/ES/Tov\\_q.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_q.pdf)
9. Урядовий портал (2022) *Мінагрополітики: Як блокування морських портів загрожуватиме Україні та світу*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/minagropolitiki-yak-blokuvannya-morskih-portiv-zagrozhuye-ukrayini-ta-svitu>
10. BP (2022) *Statistical Review of World Energy 71st edition*. Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>
11. European Parliament (2022) *Suspension of EU import duties on Ukrainian exports set for fast-track approval*. Available at: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220516IPR29639/suspension-of-eu-import-duties-on-ukrainian-exports-set-for-fast-track-approval>
12. Joint Organisations Data Initiative (2022) *Table report*. Available at: [http://www.jodidb.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChosenLang=en](http://www.jodidb.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChosenLang=en)
13. KUN.UZ (2022) *Абдулазиз Камілов: «Мы не признали Луганскую и Донецкую народные республики»*. Available at: <https://kun.uz/ru/news/2022/03/17/abdulaziz-kamilov-my-ne-priznayem-donetsk-i-lugansk-otdelnymi-respublikami>
14. Office of Foreign Assets Control (2023) *Sanctions Programs and Country Information*. Available at: <https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information>
15. OEC (2023) *Data*. Available at: <https://oec.world/en>
16. Statista (2023) *Leading gas exporting countries in 2021, by export type*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/217856/leading-gas-exporters-worldwide/>
17. World Nuclear Association (2022) *World Uranium Mining Production*. Available at: <https://world-nuclear.org/information-library/nuclear-fuel-cycle/mining-of-uranium/world-uranium-mining-production.aspx>

## INTRA-INDUSTRY TRADE BETWEEN SLOVAKIA AND MEXICO

**Janubová, Barbora**

Ing., PhD., Assistant Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Abstract.** The author deals with intra-industry trade between Slovakia and Mexico. The aim of the article is to examine the degree of intra-industry trade between Slovakia and Mexico in the years 1999 and 2021. Applying Grubel-Lloyd's index, we have found out a mutual trade between Slovakia and Mexico is weak inter-industry trade. Then we identified the commodity groups with the highest levels of intra-industry trade in 2021 and 1999. We analyse trends of intra-industry trade in 2021 and 1999.

**Introduction.** Slovak - Mexican relations celebrate in the year 2023 on the 30th anniversary. Since the establishment of the independent Slovak Republic in 1993, mutual relations have been developing, as evidenced by the intensification of cooperation between the two countries, especially in economic cooperation, as confirmed by the representatives of Slovakia and Mexico.

Mexico, as the first Latin American country, signed a Free Trade Agreement with the European Union in 1997 which is a part of the Economic Partnership, Political Coordination and Cooperation Agreement. The so-called Global Agreement came into force in 2000 and covers political dialogue, trade relations and cooperation (European Commission, EU trade relations with Mexico. Facts, figures and latest developments). This agreement will be replaced by new one - the EU-Mexico association agreement (European Commission, EU-Mexico Trade Agreement). The modernization of the agreement was necessary due to increased trade between the EU and Mexico (tripling), the existing significant barriers to mutual trade and because of the changing nature of world trade and investment.

To sum up, new opportunities, especially in the economic field, should open up for both parties following the signing and ratification of the updated EU-Mexico Global Agreement. Slovakia, as a member of the European Union, could become more attractive destination for Mexico, and *vice versa*.

Mexico has long been the largest trading partner in Slovakia in Latin America. The structure of trade has changed significantly over the last almost 30 years, in relation to other countries, but also within the bilateral flow of Slovakia-Mexico. The aim of this article is to evaluate the current level of intra-industry trade between Mexico and Slovakia and compare the trend of intra-industry trade with the year 1999, i.e. before the ratification of the Global Agreement.

### **The aim**

To examine the degree of intra-industry trade, we used the Grubel-Lloyd index, one of the most used indexes to measure this form of trade for country.

The Grubel-Lloyd index is given by the equation:

$$GL = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |X - M|}{\sum_{i=1}^n (X + M)}$$

where  $n$  represents different industries and  $i$  a particular industry;  $X$  is a percentage of the country's total exports ( $X_i/X$ ) and  $M$  is a percentage of the country's total imports ( $M_i/M$ ) in category  $i$ .

The standard formula can also be expressed as (Husted et al., p.137):

$$GL = 100 * \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |X - M|}{\sum_{i=1}^n (X + M)} \right)$$

GL values can vary between 0 and 100 (or 0 to 1 if we use the previous formula). The higher value the index has, the higher level of the intra-industry trades the country would have. If the GL index is closer to 0, the country would have strong inter-industry trade.

To easily identify a form of trade (intra- or inter- industry trade) we use a following classification into four groups, inspired of the research by Hoang (2019) who had followed Qasmi and Fausti (2001).

**Table 1**

**Classification of GL index**

|         |                                  |                             |
|---------|----------------------------------|-----------------------------|
| Group 1 | $0.00 \leq \text{GLI} \leq 0.25$ | Strong inter-industry trade |
| Group 2 | $0.25 < \text{GLI} \leq 0.50$    | Weak inter-industry trade   |
| Group 3 | $0.50 < \text{GLI} \leq 0.75$    | Weak intra-industry trade   |
| Group 4 | $0.75 < \text{GLI} \leq 1$       | Strong intra-industry trade |

Source: Hoang, 2019.

**Results**

Mexico is Slovakia's most important trading partner in the Latin American region. Mexico is Slovakia's most important trading partner in both exports and imports in comparison with other Latin American countries.

Slovakia's bilateral trade turnover with Mexico has long been the highest in comparison with all other Latin American countries, with a significant lead. The total value of exports from Slovakia to Mexico was \$ 285 million in 2021, with an increase in exports compared to the previous year. The value of imports from Mexico in 2021 reached almost 150 million USD (UN Comtrade, 2022).

Applying the Grubel-Lloyd's index, we came to the following findings. The total rate of intra-industry trade between Slovakia and Mexico reached 34.47% in 2021. This means that, according to GLI, there is a mutual weak inter-industry trade between Slovakia and Mexico.

The Grubel-Lloyd index allows us to identify the level of intra-industry trade also within individual commodity groups. Thus, if we look at trade with specific commodity groups, we find that the highest intra-industry trade in 2021 was reached by the following commodity groups: 70 *Glass and glassware* and 94 *Furniture, bedding, mattress, mattresses supports, cushions and similar stuffed furnishings; lamps and lighting fittings*, 21 *Miscellaneous edible preparation* and 58 *Fabrics, special woven fabrics, tufted textile fabrics, lace, tapestries, trimmings, embroidery*.

A relatively strong intra-industry trade (with a score of 73) is also taking place with textile fabrics, impregnated, coated, covered or laminated, textile articles of a kind suitable for industrial use. Finally, weak inter-industry trade is recorded within the following commodity groups: electrical machinery, metal, and miscellaneous products of base metal; and other kinds of textiles (Table 2).

**Table 2**

**Commodity categories with the highest level of intra-industry trade in 2021**

| <b>Strong intra-industry trade (<math>0.75 &lt; \text{GLI} \leq 1</math>)</b>                                                           | <b>Weak intra-industry trade (<math>0.50 &lt; \text{GLI} \leq 0.75</math>)</b>                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70 <i>Glass and glassware</i>                                                                                                           | 59 <i>Textile fabrics, impregnated, coated, covered or laminated; textile articles of a kind suitable for industrial use</i>                                                                  |
| 94 <i>Furniture, bedding, mattress, mattresses supports, cushions and similar stuffed furnishings; lamps and lighting fittings etc.</i> | 85 <i>Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recorders and reproducers; television image and sound recorders and reproducers; parts and accessories of such articles</i> |
| 21 <i>Miscellaneous edible preparation</i>                                                                                              | 83 <i>Metal; miscellaneous products of base metal</i>                                                                                                                                         |
| 58 <i>Fabrics, special woven fabrics, tufted textile fabrics, lace, tapestries, trimmings, embroidery</i>                               | 63 <i>Textiles, made up articles; sets; worn textile articles; rags</i>                                                                                                                       |

Source: UN Comtrade, 2022.

Compared to the year 1999, there were significant changes, when intra-industry trade between Mexico and Slovakia constituted just over 4% of trade. The only item in which mutual trade achieved high intra-industry trade (GLI 0.927) was *87 Professional, scientific, controlling instruments, apparatus*. Weak intra-industry trade, as well as strong inter-industry trade, was recorded for only one item. These results are not surprising given the fact that in 1999 Slovakia exported only 11 commodity groups to Mexico and imported 38 commodity groups from Mexico. Mutual trade took place only within 8 commodity groups. Today, mutual trade is much more intensive and diversified.

**Table 3**

**Number of commodity categories according to GLI level in 1999**

| GLI level                        | Number of commodity groups |
|----------------------------------|----------------------------|
| $0.00 \leq \text{GLI} \leq 0.25$ | 5                          |
| $0.25 < \text{GLI} \leq 0.50$    | 1                          |
| $0.50 < \text{GLI} \leq 0.75$    | 1                          |
| $0.75 < \text{GLI} \leq 1$       | 1                          |

Own processing.

**Table 4**

**Number of commodity categories according to GLI level in 2021**

| GLI level                        | Number of commodity groups |
|----------------------------------|----------------------------|
| $0.00 \leq \text{GLI} \leq 0.25$ | 22                         |
| $0.25 < \text{GLI} \leq 0.50$    | 13                         |
| $0.50 < \text{GLI} \leq 0.75$    | 6                          |
| $0.75 < \text{GLI} \leq 1$       | 4                          |

Own processing.

In 2021, there were already 45 items in mutual trade, but Slovakian and Mexican exports still show a strong inter-industry trade relationship. As many as 22 commodity groups show strong inter-industry trade and 13 weak inter-industry trade. This is due to the distance of the markets, different development and focus of both economies, different target markets for export.

For further comparison, we present the top 5 largest Slovak and Mexican export groups in 2021 and 1999 (and therefore before the ratification of the Global agreement).

**Table 5**

**Top 5 Slovak exports to Mexico in 1999 and 2021**

| 2021                                                                                                                                                                                          | 1999                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>87 Vehicles, other than railway or tramway rolling stock, and parts and accessories thereof</i>                                                                                            | <i>72 Iron and steel</i>                                                                                                                                                                      |
| <i>84 Machinery and mechanical appliances, boilers, nuclear reactors, and parts thereof</i>                                                                                                   | <i>84 Machinery and mechanical appliances, boilers, nuclear reactors, and parts thereof</i>                                                                                                   |
| <i>85 Electrical machinery and equipment and parts thereof, sound recorders and reproducers, television image and sound recorders and reproducers, parts and accessories of such articles</i> | <i>70 Glass and glassware</i>                                                                                                                                                                 |
| <i>40 Rubber and articles thereof</i>                                                                                                                                                         | <i>29 Organic chemicals</i>                                                                                                                                                                   |
| <i>73 Iron or steel articles</i>                                                                                                                                                              | <i>85 Electrical machinery and equipment and parts thereof, sound recorders and reproducers, television image and sound recorders and reproducers, parts and accessories of such articles</i> |

Source: UN Comtrade (2022).

In 1999, Slovakia mainly exported raw materials (iron and steel, glass), organic chemicals, but also finished products (machinery, electrical machinery and their components). In 2021, the structure of Slovak exports changed only slightly: machinery and electrical machinery are still in the top 5, but the top 1 export is vehicles. Iron and steel are top 5.

**Table 6**

**Top 6 Mexican exports to Slovakia in 1999 and 2021**

| 2021                                                                                                                                       | 1999                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 85 <i>Electrical machinery and equipment and parts thereof</i>                                                                             | 85 <i>Electrical machinery and equipment and parts thereof, sound recorders and reproducers, television image and sound recorders and reproducers, parts and accessories of such articles</i> |
| 87 <i>Vehicles, other than railway or tramway rolling stock, and parts and accessories thereof</i>                                         | 09 <i>Coffee, tea</i>                                                                                                                                                                         |
| 90 <i>Optical, photographic, cinematographic, measuring, checking, medical or surgical instrument and apparatus, parts and accessories</i> | 24 <i>Tobacco and manufactured tobacco substitutes</i>                                                                                                                                        |
| 84 <i>Machinery and mechanical appliances, boilers, nuclear reactors, and parts thereof</i>                                                | 22 <i>Beverages, spirits, and vinegar</i>                                                                                                                                                     |
| 96 <i>Miscellaneous manufactured articles</i>                                                                                              | 90 <i>Optical, photographic, cinematographic, measuring, checking, medical or surgical instrument and apparatus, parts and accessories</i>                                                    |

Source: UN Comtrade (2022).

In the case of Mexican exports, group 85 *Electrical machinery and equipment and parts thereof* still prevails. In 1999, the top 5 Mexican exports consisted of simpler goods (coffee, tobacco, beverages), while in 2021 the top 5 commodity groups already consist of optical, mechanical devices and machines, and vehicles.

### **Conclusion**

We have found out the bilateral trade between Mexico and Slovakia was weak inter-industry trade from the long-term perspective. In 1999, the intra-industry trade between Mexico and Slovakia constituted just over 4% of trade. Although we identified increase of intra-industry trade of the partners to 34.47% in 2021, the intra-industry trade is still very small, and inter-industry trade prevails.

Due to Grubel-Lloyd index, we have identified that the commodity groups with the highest levels of intra-industry trade include in 2021: 70 Glass and glassware and 94 Furniture, bedding, mattress, mattresses support, cushions and similar stuffed furnishings; lamps and lighting fittings, 21 Miscellaneous edible preparation and 58 Fabrics, special woven fabrics, tufted textile fabrics, lace, tapestries, trimmings, embroidery.

The growth of intra-industry trade can also be seen when comparing the number of individual commodity groups by type of trade (strong inter-industry, weak inter-industry, weak intra-industry, strong intra-industry). In 1999, trade with most goods took place within the framework of strong inter-industry trade. Although the trend of strong inter-industry trade continues in 2021, intra-industry trade is gradually deepening as well.

The commodity structure of the overall mutual trade between Mexico and Slovakia was gradually revised and is still changing. In the article, we deal with the change in the first five positions, in both directions. In both cases, progress was identified towards more industrial products with higher production complexity, which is also in line with the development of both economies.

Mexico is still Slovakia's largest trading partner in the Latin American region. Nevertheless, for both parties, these are less important trading partners. It is related to various administrative obstacles in mutual trade, exotic environments, socio-economic conditions, possible competition in certain sectors (automotive industry), and, last but not least, the distance of the markets.

### References

1. European Commission, EU trade relations with Mexico. Facts, figures and latest developments. [online]. Available: EU trade relations with Mexico (europa.eu)
2. European Commission, EU-Mexico Trade Agreement. [online]. Available: EU-Mexico (europa.eu)
3. HOANG, V. (2019): The Dynamics of Agricultural Intra-Industry Trade: A Comprehensive Case Study in Vietnam. In: Structural Change and Economic Dynamics, 2019, n. 49, p. 74-82.
4. HUSTED, S.-MELVIN, M. (2007): International Economics. USA: Pearson Education, 2006. ISBN 0-321-45122-8
5. Qasmi, B.A., Fausti, S.W., 2001. NAFTA intra-industry trade in agricultural food products. *Agribusiness* vol. 17, n. 2, 255–271
6. UN Comtrade, 2022. Data. [online]. [Cited 20. 5. 2022] Available: Download trade data | UN Comtrade: International Trade Statistics

## CURRENT TRENDS IN THE ACCESSION PROCESS TO THE EUROPEAN UNION

**Bocková, Lucia**

JUDr., PhD., Assistant Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

### Introduction

The European integration process has always been driven by a desire to build peaceful and prosperous Europe. The current European Union (EU/ Union) is a unique economic and political union between 27 European states. The European Communities, the predecessors of the EU, were originally founded in 1950s in the aftermath of the Second World War by six European states: Belgium, France, Germany, Italy, Luxembourg and the Netherlands. Since then, the power of enlargement has been proven through successive waves of enlargements when other countries joined the EU: 1973 – Denmark, Ireland, the UK (the UK left the EU on 30 January 2020); 1981 – Greece; 1986 – Portugal, Spain; 1995 – Austria, Finland, Sweden; 2004 - Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Latvia, Lithuania, Hungary, Malta, Poland, Slovakia and Slovenia; 2007 – Bulgaria, Romania; 2013 – Croatia. There are currently recognized 8 candidate countries: Albania, Bosnia and Herzegovina, Moldova, Montenegro, North Macedonia, Serbia, Turkey and Ukraine. They all are at different stages of accession process. The EU regards Georgia and Kosovo as potential future candidates for membership.

The paper aims to explain the current conditions and the accession process, while drawing attention to academic and policy proposals that could make the EU enlargement process more dynamic.

### Current accession conditions and procedures

Before the conflict in Ukraine, at least, EU enlargement had de facto stopped. The Western Balkan countries in particular have been striving for membership for a long time. Now Ukraine, Moldova and Georgia seek a fast-track entry to the bloc. Nonetheless, while nobody can know the future, it is important to recall that the EU has strict rules and procedures concerning the accession of new members and that they are there for a purpose [1, p. 83].

The whole enlargement process (2004, 2007, 2013) has become more rigorous and structured in the 1990s. The aspirant countries had to meet stricter criteria than during previous enlargement rounds, and on a technical level more was being asked of them than of any former enlargement country (1973, 1981, 1986, 1995). Consequently, all new members have found it harder than expected to adapt as member states under the EU rules. Overall, the accession process to the EU is a complex and lengthy process that requires significant reforms and commitments from the candidate countries. This entails political will, the capacity to implement decisions, and sometimes also a change of the “culture” [10, p. 9]. The case of Turkey clearly illustrates how long such a process can take, and that it may not necessarily end with full membership [11, p. 1]. The EU is committed to support the candidate countries and provide them with the necessary resources and guidance to help them progress towards accession. However, the pace and progress of each accession process varies depending on the candidate country.

Currently there is only a single provision in the founding treaties serving as the legal basis for accession to the EU. In accordance with Article 49 of the Treaty on European Union (TEU), the EU undertakes to accept as a member every European state that respects the values of the Union (according to article 2 TEU, EU values include respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law and respect for human rights, including the rights of persons belonging to minorities and these values are common to the member states in a society in which pluralism, non-discrimination, tolerance, justice, solidarity and equality between women and men prevail) and is committed to promote them. In addition, in 1993, at Copenhagen, the European Council spelled out what made an eligible candidate for membership and it has been trying to apply the criteria ever since. The political criterion requires the candidate countries to be able to demonstrate stable institutions guaranteeing democracy, the rule of law, human rights and respect for and protection of minorities. The economic criterion means, that they will need a functioning market economy and the ability to cope with competitive pressure and market forces within the EU. In terms of *acquis* (EU legislation), they must have the ability to take on all the obligations of membership, including by adhering to the aims of political, economic and monetary union, while having the capacity to effectively implement the rules, standards and policies that make up the body of Union law. The conditions for eligibility also cover the Union’s own absorption capacity. However, enlargement policy has also developed over the past few decades through European Commission (Commission) opinions on the application for EU membership, strategy papers, annual (progress) reports, accession and European partnerships, complemented by Council of the EU (Council) conclusions. The so-called Copenhagen criteria for EU membership have thus grown into a detailed body of conditions that are remaining open for further development by the European Council [4, p. 17].

Article 49 TEU also sets out procedural rules under which the applicant state shall address its application to the Council, which shall act unanimously after consulting the Commission and after receiving the consent of the European Parliament. In practice, the whole accession process is divided into several stages (membership application, candidate status, negotiations, signing of the accession treaty and its ratification). The applicant state shall address its formal membership application to the Council. The European Parliament as well as national parliaments of the member states are then informed of the application. Once a formal application has been submitted, the Council asks the Commission to assess the extent to which the applicant country meets the accession criteria (with an emphasis on the political criteria, the other criteria can be met during the negotiation phase). The Commission can take months or even years to consider a country’s application (Bosnia and Herzegovina, for instance, applied in 2016, but the Commission did not issue its recommendation until 2019). On the basis of the Commission’s opinion (*avis*), the Council then unanimously decides whether to consider the applicant as an official candidate for membership. However, granting the status of a candidate country does not automatically mean the opening of membership negotiations. They cannot start until the Council unanimously agrees on a framework for negotiations with the candidate country. The negotiating platform is an intergovernmental conference between the candidate country on the one hand and the member

states of the EU on the other, with the Commission coordinating the entire negotiating process. A candidate country can only become a member of the European Union if it aligns its legal order with the EU acquis. For the purposes of the accession negotiations, the entire acquis is currently divided into 35 negotiating chapters, which thematically cover different EU policy areas. Accession negotiations are preceded by a screening, an analytical review of legislation which compares the EU acquis with the law of the candidate country. The aim of the screening is to identify those areas of the candidate country's legal order which differ from EU law and need to be brought into line with the EU acquis. The substance of the negotiations, consisting of the opening and provisional conclusion of the negotiating chapters, is to determine the time period and conditions under which a candidate country will adopt the EU acquis in its entirety and ensure its full implementation and enforcement after accession, as it applies in all member states. The length of the negotiations depends mainly on the pace of the reforms being adopted as well as the speed of the process of aligning the candidate country's law with the acquis. Once all chapters have been closed, the Commission prepares a special report providing an overview and assessment of the candidate country's overall readiness to join the EU and proposes to conclude the accession negotiations. The agreed terms are reflected in a draft accession treaty that regulates in detail all issues related to the accession of the candidate country to the Union, including the rights and obligations of the new member country, the date of accession, transitional periods, financial provisions. The treaty of accession is approved by the Council, acting unanimously after consulting the Commission and after obtaining the consent of the European Parliament, which shall act by a majority of its component members. The accession treaty can then be signed by the representatives of the contracting states, member states of the EU on the one hand and the acceding state on the other, and is then submitted for ratification, in accordance with their constitutional requirements. The acceding country will become a full EU member state on a date stipulated in the accession treaty, provided that all parties have ratified in time. Table 1 shows the progress of the current candidate countries in the accession process.

**Table 1**

**The progress of the candidate countries in the accession process**

| Candidate country      | Application for membership (year) | Candidate status (year) | Start of accession negotiations (year) |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| Turkey                 | 1987                              | 1999                    | 2005                                   |
| North Macedonia        | 2004                              | 2005                    | 2020                                   |
| Montenegro             | 2008                              | 2010                    | 2012                                   |
| Albania                | 2009                              | 2014                    | 2020                                   |
| Serbia                 | 2009                              | 2012                    | 2014                                   |
| Bosnia and Hercegovina | 2016                              | 2022                    | not yet                                |
| Moldova                | 2022                              | 2022                    | not yet                                |
| Ukraine                | 2022                              | 2022                    | not yet                                |

Source: Own elaboration.

### **Reform of the enlargement process?**

The war in Ukraine has brought the issue of EU enlargement to the forefront of the European debate in a way that has not been for more than a decade. The enlargement policy itself needs reform and the current circumstances open a window of opportunity for this [11, p. 3]. The main feature of the ongoing political debate is how the currently stagnant accession process in the Western Balkans should be revived and applied at the same time to the new Eastern European applicants. There is a growing set of proposals for reforming the current enlargement process, either in the form of expert analysis or policy initiatives, which are discussed below.

Emerson et al. recently presented in their paper a detailed proposal of the staged accession to the EU which contains institutional, technical and legal aspects [4]. The pivotal idea of this alternative accession model is to break away from today's binary "in" or "out" process, in favour

of accession in stages [3, p. 5]. Of the four stages proposed, stages I and II would be pre-accession, stage III would be upon accession subject to just a few transitional limitations (in particular exclusion from veto powers in the Council), while stage IV would be for full conventional membership in the EU (Table 2). The passing from stage to stage would see progressive inclusion in the institutions of the EU and in the scale of its funding, all conditional upon ratings of the performance of the applicant states in relation to chapters and clusters of the present enlargement methodology [3, p. 5]. This means that the basic features of the existing enlargement process are retained, notably opening and closing of the 35 chapters of the EU acquis. In addition to the current qualitative evaluation, a quantitative evaluation of the performance of the candidate states will be added and will become the basis for regulating the conditions for progressing to individual phases [4, p. 4].

**Table 2**

**Proposed stages of accession process to the EU**

| <b>Stage</b> |                              | <b>Conditions and steps</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.           | Initial accession stage      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Functioning association agreement</li> <li>– Application for membership accepted (Article 49 TEU)</li> <li>– Minimum moderate (3) ratings for cluster averages</li> <li>– Funding level at (50%) of conventional membership</li> <li>– Policy dialogue or observer status selectively in institutions</li> </ul>                                                                                                                     |
| II.          | Intermediate accession stage | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Further condition: mix of moderate to good (4) ratings</li> <li>– Funding level (75 %) of stage III/IV</li> <li>– More substantial participation in the policies and institutions (e.g., speaking rights in the Council and Parliament but no voting rights)</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| III.         | New member state             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Further condition: mainly good ratings (5)</li> <li>– Funding level 100 % of stage IV</li> <li>– Full participation in the policies of the EU</li> <li>– Possibility to accede to the Schengen area and eurozone on standard conditions</li> <li>– Maximum participation in the institutions, subject to limitations in the Council and Commission</li> <li>– Generalised qualified majority voting rights in the Council</li> </ul> |
| IV.          | Conventional membership      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Full participation in all policies and the institutions on condition that all requirements have been met</li> <li>– this also implies that the EU itself will have worked out solutions for the limitations in participation in certain institutions in stage III, notably for the Council and Commission</li> </ul>                                                                                                                 |

Source: Emerson M., Lazarević M., Blockman S., Subotić S. [4, p. 2, 5].

However, while a staged accession process could potentially help advance the candidate countries initially, it carries the potential of leaving them outside the Union permanently as EU member states could veto each stage [7, p. 9].

Another new proposal, from Andrew Duff, is the affiliate membership which would fill the gap between full EU membership and no membership [1]. Affiliate status should be regarded as permanent, and not necessarily be a precursor to full membership. However, practical experience may very well lead some affiliate members in due course to apply for accession as full members. The general purpose of affiliation is to allow European states with social market economies, trading within the EU, to become stable and reliable partners of the Union without having to sign up to the goals of political, economic and monetary union. But the affiliation should require respect for the Charter of Fundamental Rights and for the EU values. Further it will facilitate convergence

on EU norms and closer political cooperation with the EU, the expansion of trade, investment and cultural ties and the systematic joint management of EU-funded programmes. In institutional terms, affiliate members should be involved in the preparation and implementation phases of EU laws that will apply to them. They should also have the right to participate in the Council vote on relevant market regulation, without the power of veto. Affiliate membership will become the basis for a privileged partnership with close neighbours that can confidently develop for the benefit of both sides. Of course, it will be necessary to establish an appropriate legal base for a new formal category of affiliate membership, including the accession process for affiliate member candidates, which will require treaty changes [1, p. 81-94].

Other proposals call for a change from unanimity voting to a qualified majority voting in the accession process. Currently, all decisions related to the progress of the candidate countries taken at the Council require the unanimous agreement of all EU member states. This means that the different stages of the enlargement process require the member states to unanimously agree on each step, including in-between steps of the process, such as the opening and closing of chapters, and not just at the more significant milestones such as granting candidate status, opening the negotiations or voting for membership. Some Member States used the veto throughout the accession process for reasons that had nothing to do with the accession criteria (Bulgaria has repeatedly vetoed advancing to the next phase of negotiations with Macedonia and Albania over historically and identity-driven bilateral disputes [10, p. 12]). Thus, the enlargement process could be speeded up by moving to qualified majority voting, for example though the proposal to decide upon the opening and closing of chapters by qualified majority in the Council [2, p. 7]. This would not change the requirements of the enlargement process, but rather the way the EU assesses candidates [7, p. 7]. A switch to qualified majority voting could only be feasible through treaty changes.

Another recent concept was presented by French President Emmanuel Macron in his speech held on 9 May 2022. He proposed the creation of the European Political Community (he rehashed proposals from the early 1990s), with the aim to tie non-EU partners into a closer political and security collaboration with the EU. It would embrace „our democratic European nations”, without prejudice to future accession to the EU (implicitly membership applicants), and without excluding „those that left” (The United Kingdom). The European Political Community should not be viewed as an alternative, but rather as an initiative that is complementary to the EU accession process. This new European organisation would help to create „a new space for political and security cooperation, cooperation in the energy sector, in transport, investments, infrastructures, the free movement of persons and in particular of our youth. Joining it would not prejudge future accession to the European Union necessarily, and it would not be closed to those who have left the EU” [8]. But there are still many unknowns as to how this organisation would function in practice [10, p. 14].

Potentially big idea of strategic consequence for reinvigorating the accession process has been put forward by the President of the European Council Charles Michael. In his speech delivered on 18 May 2022 at the plenary session of the European Economic and Social Committee stated that “we must make the enlargement process more effective and more dynamic”. At the same time, he presented several proposals and ideas how to enhance the enlargement process:

- the process should be faster, gradual and reversible;
- there should be offered socio-economic benefits to partners during and not just after the very end of the accession negotiations;
- there should be gradual, phased integration, even while the accession process is ongoing;
- when a country meets certain standards in a given sector it could be actively involved in an advisory capacity in the work of the Council;
- the country would also be gradually integrated into the EU’s work as its compliance with the EU *acquis* is confirmed, for example in certain sectors of the internal market, the EU roaming area, and the common energy market;

- when a country meets certain benchmarks, it could also be given access to European programmes and funding;
- gradually means that integration is managed and proportionate;
- the principle of reversibility would mean that if there is backsliding some benefits of integration could be withdrawn;
- this new enlargement process would encourage and accelerate the necessary structural reforms and these countries' connection with the EU [9].

The European Council in its conclusions from the 23 and 24 June 2022 meeting, in connection with the EU membership perspective of the Western Balkans emphasized that: “Building on the revised methodology, the European Council invites the Commission, the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy (High Representative) and the Council to further advance the gradual integration between the European Union and the region already during the enlargement process itself in a reversible and merit-based manner” [5].

The European Parliament presented at the plenary session held on 23 November 2023 a recommendation to the Council, the Commission and the High Representative concerning the new EU strategy for enlargement. In this document, the European Parliament emphasized, among other things, that:

- enlargement policy should not be seen as a purely political, administrative or technocratic process, but should become more dynamic and outreach-oriented, since accession negotiations entail the progressive transfer and reinforcement of EU values and policies in candidate countries;
- enlargement policy must be updated to become more flexible, dynamic and rewarding, by taking into consideration both the political realities and the new geopolitical context created by Russia's war of aggression against Ukraine, while maintaining the merit-based accession process;
- in order to become more effective, the EU's enlargement policy needs to combine a strong focus on the fundamental issues (the rule of law, democratic standards, economic reforms, fundamental rights and freedoms) with the gradual phasing-in of the candidate countries into various sectors of EU integration, moving visibly and constantly towards full membership to sustain the momentum for reform in candidate and potential candidate countries;
- the accession process must step up political, economic and technical incentives for accession countries, ensuring that intermediate integration steps do not substitute but facilitate the final goal of EU membership;
- it is necessary to reward sustainable progress with a wider phasing-in of candidate countries into respective EU policies, initiatives and the single market, including access to EU funds in the respective areas, enabling citizens to reap the benefits of accession throughout the process and not only upon its completion;
- there must be extended the opportunities for candidate countries to participate in and observe the work of the EU institutions;
- it is necessary to enhance the EU's capacity to act by reforming decision-making, including through the introduction of qualified majority voting in areas relevant to the accession process, and ensuring the effective functioning of an enlarged Union as a whole; abolish, in particular, the requirement for unanimity when deciding on the start of the negotiation process as well as the opening and closing of individual negotiating clusters and chapters [6].

The recommendation reflects the new momentum for the EU enlargement, as it calls upon the Council and the Commission to “advance the EU's enlargement policy as the single most effective EU instrument for securing peace, prosperity and fundamental values on the European continent” [6].

### **Conclusion**

The enlargement has been one of the EU's most successful policies so far. It has been the key element for uniting different parts of the European continent and has contributed strongly to economic cohesion, prosperity, stability and security in the region. Events in Ukraine underline

how important the EU membership of the European countries is for a Europe whole, free, and at peace.

The enlargement process is officially presented as a technical process whereby a merit is met with reward. However, EU membership is not based solely on merit, as the criteria are tightened with each enlargement round. At the same time, the acceptance of a new member is a political decision to be taken by the EU member states, and all of them must agree to the enlargement of the Union. The current enlargement policy showed the first signs of weakness already with Turkey's candidacy, but it has really run aground in the Western Balkans. The accession process has lost credibility over the years, reforms have stagnated and European citizens have lost enthusiasm for accepting new members. New initiatives by experts, EU institutions and official representatives highlight the need for a new EU approach and reform of the accession process. The new thinking involves, in particular, a process of staged accession, affiliate membership and end to the veto power of member states.

### References

1. Duff A. Constitutional Change in the European Union: Towards a Federal Europe. Palgrave Macmillan. 2022. ISBN: 978-3-031-10664-4. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10665-1>
2. Emerson M., Blockmans S. Next Steps for EU Enlargement – Forwards or Backwards? Centre for European Policy Studies, Stockholm Centre for Eastern European Studies. November 2022, URL: <https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2022/11/next-steps-for-eu-enlargement-forwards-or-backwards.pdf>
3. Emerson M., Blockmans S. The New Agenda for the EU's Enlargement and Neighbourhood Policies. Centre for European Policy Studies. Policy Insight. June 2022. No 20. URL: [https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2022/06/CEPS-PI2022-20\\_New-Agenda-for-EU-Enlargement.pdf](https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2022/06/CEPS-PI2022-20_New-Agenda-for-EU-Enlargement.pdf)
4. Emerson M., Lazarević M., Blockman S., Subotić S. A Template for Staged Accession to the EU. European Policy Centre, Centre for European Policy Studies. October 2021. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/a-template-for-staged-accession-to-the-eu/>
5. European Council. Conclusions. 23 and 24 June 2022. EUCO 24/22. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-24-2022-INIT/en/pdf>
6. European Parliament. New EU strategy for enlargement. 23 November 2022. (2022/2064(INI)). URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0406\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0406_EN.html)
7. Hoxha L. The Western Balkans EU accession perspective after the war in Ukraine. Sbunker. September 2022. URL: [https://sbunker.net/uploads/sbunker.net/files/2022/September/21/LHoxha\\_WBEUAccession\\_Sbunker1663755048.pdf](https://sbunker.net/uploads/sbunker.net/files/2022/September/21/LHoxha_WBEUAccession_Sbunker1663755048.pdf)
8. Macron E. Speech by the President of the French Republic Emmanuel Macron at closing event of the Conference of the future of Europe. 9. May 2022. URL: [https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/-conference-on-the-future-of-europe---closing-event-testimonials-by-citizens-of-the-national-citizens-panels\\_I224701](https://multimedia.europarl.europa.eu/en/video/-conference-on-the-future-of-europe---closing-event-testimonials-by-citizens-of-the-national-citizens-panels_I224701)
9. Michael Ch. Speech by President Charles Michel at the plenary session of the European Economic and Social Committee. 18 May 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/18/discours-du-president-charles-michel-lors-de-la-session-pleni%C3%A8re-du-comit%C3%A9-%C3%A9conomique-et-social-europ%C3%A9en/>
10. Pejić Nikić J., Elek B., Pokuševski D., Mumin N., Šterić L. Reclaiming the fundamentals – Unleashing reform potential of the EU enlargement process. Belgrade Centre for Security Policy. October 2022. ISBN: 978-86-6237-217-8. URL: DOI: <http://doi.org/10.55042/HRKY6541>
11. Tekin, F. EU Enlargement – “Zeitenwende” or old wine in new bottles? Institut für Europäische Politik. Berlin Perspectives. 2/2023. URL: [https://iep-berlin.de/site/assets/files/2395/iep\\_paper\\_bp\\_eu\\_enlargement\\_2\\_final.pdf](https://iep-berlin.de/site/assets/files/2395/iep_paper_bp_eu_enlargement_2_final.pdf)

# **INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION AND APPLICATION OF STATE FINANCIAL CONTROL AS A MECHANISM FOR ENSURING THE EFFECTIVE USE AND PRESERVATION OF STATE AND COMMUNAL RESOURCES**

**Bohdan Zarzhytskyi**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

In order to create an effective system of state mechanisms functioning, an important step is the partial restructuring of the national institute of the health care system, which should be aimed at creating infrastructure and ensuring the resource and legislative basis for the functioning of the medical services market on the basis of free competition, but under the control of the regulatory influence of the state.

It is worth noting that recently there are many questions about what exactly an effective mechanism of medical care should look like and in which directions it is necessary to move in order to reform it in the necessary way. That is why the problem of state regulation of social relations in the area of health care is becoming particularly relevant in Ukraine today. The reason for this is not only the lack of perfect mechanisms of state regulation of this industry, but also the insufficient number of scientific studies that would cover the entire spectrum of legal relations in various spheres of activity for the private medical industry.

In modern market relations, the role of state financial control in the economy is not decreasing, but on the contrary, it is increasing, it is an important constituent function of public administration, which contributes to timely and correct financial planning, filling of the revenue part of budgets, distribution of funds and, accordingly, their effective, rational and targeted use with compliance with all applicable legal norms. Financial control is objectively inherent in the market economy and is applied in all developed countries of the world. Therefore, the development and international experience of the organization and application of state financial control is quite important and useful for improving such control in Ukraine.

The organization and functioning of audit and audit services in foreign countries is based on key principles developed by many years of international practice [1]. Studying the organization and implementation of control over public finances in the world, it becomes obvious that there is no single approach to solving this problem. The choice of the appropriate model is based on the following main factors:

- the form of government adopted in the country;
- the standardized form of state system;
- the distribution of functional powers between branches of government;
- the degree of democratic development of society [2].

It is worth noting that various foreign researchers of the system of state financial control institutions individually approach the classification of control institutions.

Having studied the activities of state financial control institutions in the member states of the European Union, it is necessary to distinguish the following four main types of higher financial control institutions: a court with judicial functions; a collegial institution that does not have judicial functions; an independent audit department headed by the Auditor General; audit department as part of the government structure headed by the Auditor General.

The typical scheme of the organization of financial control institutions in the countries of the European Union is:

- the highest institution of state financial control, which is subordinate to the parliament or the president, and controls the expenditure part of the state budget;
- the tax department subordinated to the direction of the government or through the Minister of Finance, which exercises control over the revenue part of the budget;

- control and audit units in ministries and departments supported by the budget, subordinate to the highest state financial control institution and the relevant ministry, and entrusted with the function of detailed control over the correctness of spending budget funds;
- the independent audit financial control, which, on a commercial basis, checks the reliability of reporting, the legality of transactions, etc.

Special financial control institutions, accountable to the parliament and independent of the government, are of great importance in the system of financial control of developed countries.

In the USA, such institutions include the Ministry of Finance (Treasury). It is the representative of the government, develops financial and tax policy, issues currency notes and mints coins, takes care of domestic loans and public debt management, monitors the implementation of financial legislation, collection of internal revenues, and money circulation. In addition, the Administrative and Budget Office was established and operates under the President of the United States. This leading body of the executive power is engaged in the formation of the expenditure part of the federal budget, the development of financial programs, and the organization of operational control over the management of budgetary resources. It should be noted that in the USA, the management of budget execution is not concentrated in one institution, but is divided between several government bodies: the Ministry of Finance, which ensures the collection of internal revenues, the Customs Service and the Bureau of Alcoholic Beverages, Tobacco Products and Firearms [3].

If we consider Great Britain, then the Treasury manages state finances in it. It is the institutions that organizes the preparation of the state budget, its implementation, determines the tax policy, controls the use of funds by economic entities of the state sector of the economy, etc.

The Ministry of Finance is designated as the authority for public finance management in Germany. The Ministry is engaged in the development of the foundations of financial, tax, currency and credit policy. It also prepares the draft budget and medium-term financial plan, provides cash management of the budget, and ensures control over the implementation of the budget.

The Ministry of Finance also carries out financial control. It controls the process of drawing up and considering the state budget, analyzes the financial estimates of ministries and agencies, the accumulation of budget revenues, the financing of expenditures, as well as conducting inspections and audits. Expenditure control is extremely important. In each department, the Ministry of Finance has its own representatives who are responsible for the correctness and legality of state expenditures. Currently, the scope of financial control carried out by the Ministry of Finance is expanding, which is connected with the increase in the amount of resources that are redistributed through the financial system and the emergence of new objects of financial control.

The Federal Office of Finance, which, in particular, carries out tax audits of economic entities and the Federal Public Debt Administration, which takes care of operations for the issuance and repayment of loans and the financing of the budget deficit, also participate in the management of finances in Germany.

Along with other institutions in Germany, the Federal Audit Chamber has been operating for more than 300 years and is a financial control body independent of the government and parliament. The Chamber controls: budget financing and manages the economy of the federation; federal and regional social insurance organizations, if they receive state subsidies; activity of the federation at enterprises with private legal status, in which the corresponding percentage of the state is present.

During the audit of the correctness of the accounts, the chamber monitors compliance with the requirements of current legislation, and during the audit of economic efficiency, the main attention is drawn to the study and analysis of the ratio of costs to the achieved result.

In France, state control over the state of budget implementation by state institutions at the central and regional levels is also carried out by the Accounting Chamber, which is a judicial authority. Primarily, it is engaged in identifying and preventing violations of financial and budgetary discipline and helps the government monitor the implementation of legislation in the

financial sphere. At the same time, this body is completely independent from the government and parliament, the French Accounting Chamber is headed by the president.

Finances are managed by the Ministry of Economy, Finance and Budget. Its functions include development of the state budget and control over its implementation, cash management of the budget: collection of taxes, customs and other revenues; control over financial transactions. Other state control bodies in France are the General Inspectorate of Finance and the General Inspectorate of Administration. The functions of these bodies include ensuring the highest control over personnel, enterprises, institutions and organizations subordinate to the Ministry of Internal Affairs or subordinate to prefects.

From the point of view for Ukraine, the Swedish system of state control deserves special attention, since processes inherent in the economy of Ukraine also took place in this country. The basis of the management of public institutions in Sweden is the need to achieve the planned economic result. Therefore, the system of control over the use of state financial resources must ensure high efficiency and achieve a significant level of rationality of all procedures and actions carried out by state organizations and officials. This significantly expands the scope of control beyond the financial one. In Sweden, an internal audit of state institutions and an external audit are used, one of the tasks of which is to control the quality of information received from agents to monitor their compliance with their duties. The Swedish management system is largely aimed at eliminating uncertainties in the functions and irresponsibility of officials, which further facilitates the organization of control [4].

Thus, despite some common features in the sphere of control in the system of executive countries authorities, their experience and specifics of control are quite different. The given analysis makes it possible to divide the organization of state control in the system of executive authorities in foreign countries into states where: control institutions have the status of a branch of government; control institutions are the highest authorities; the issue of state control is entrusted to special institutions; the issue of state control is entrusted to subdivisions independent of the Central institutions of executive power; the issue of state control is assigned to the control units of the executive power and local self-government institutions; the issue of state control is entrusted to control units in the Ministries; there is only financial control and budget control; issues of control rest on civil servants through the performance of their official duties in accordance with certain laws.

### References

1. 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 (Seriia «Derzhavne upravlinnia»)*. №2(32). C.33-48. - Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/125>
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. 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].
4. 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.
5. Havrychenko D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publicznego 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].

## EURO-ATLANTIC INTEGRATION IN THE POST-SOVIET AREA

**Dziura, Boris**

Ing., PhD.

Assistant Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Alisa Mahdichb**

Alfred Nobel University,

Department of Global Economics

Dnipro, Ukraine

### Introduction

Since the fall of the Soviet Union in 1991, the post-Soviet region, which comprises countries that were formerly a part of the Soviet Union, has encountered significant political and economic changes. Numerous nations in the region have sought closer ties with Europe and the West, a phenomenon known as euro-Atlantic integration, as a result of these developments. Euro-Atlantic integration entails establishing political, economic, and security ties with European and North American nations, especially those that are NATO and EU members.

For post-Soviet states, euro-Atlantic integration represents an opportunity to shed their Soviet past and embrace a new future based on democratic values, free markets, and closer connections to the West. Nonetheless, attaining euro-Atlantic integration is not devoid of obstacles. Russia, which has historically viewed the region as its domain of influence, is one of the region's many obstacles, along with political and economic difficulties and resistance.

By participating in the NATO Partnership for Peace program, countries in the post-Soviet region can contribute to the euro-Atlantic integration process. The program was established in 1994 as a framework for cooperation and practical support for countries seeking to strengthen their military capabilities and achieve greater interoperability with NATO members. Since its inception, the program has contributed to the stability and security of the post-Soviet region by bringing post-Soviet nations closer to NATO.

This essay will examine the benefits and challenges of participation in the NATO Partnership for Peace program, as well as successful participation case studies and recommendations for maximizing the program's benefits. By analyzing these issues, we can gain a better understanding of the role the NATO Partnership for Peace program plays in euro-Atlantic integration, as well as the opportunities and challenges it presents for post-Soviet states.

Keywords: NATO, Ukraine, Partnership for Peace, conflict, Euro-Atlantic integration, post-Soviet area.

JEL: F51, F53, N94

### 1. Benefits of Participation in the NATO Partnership for Peace Program

Countries in the post-Soviet space that seek to integrate into Euro-Atlantic institutions receive a number of benefits from the NATO Partnership for Peace program. These advantages include:

1. **Enhanced Military Capabilities** Through training, exercises, and exchanges, participation in the NATO Partnership for Peace program provides the opportunity to enhance military capabilities. These activities contribute to enhancing NATO interoperability and bolstering the overall readiness of participating nations' armed forces.

2. **Access to Defense Technologies:** Participation in the NATO Partnership for Peace program also grants access to cutting-edge defense technologies that might not otherwise be available. This includes access to instruments, intelligence, and communications technologies that can enhance the efficacy of military operations.

3. Increased Diplomatic Cooperation: Additionally, the NATO Partnership for Peace program facilitates increased diplomatic cooperation between participating countries and NATO member states. This can contribute to the improvement of global political stability and the formation of stronger regional security partnerships.

4. Participation in the NATO Partnership for Peace program can also provide access to funding and resources that would otherwise be unavailable. This includes funding for infrastructure enhancements, modernization of the military, and other initiatives that support the development of stronger defense capabilities.

5. Participation in the NATO Partnership for Peace program can serve as a path to NATO membership. Countries that participate in the program successfully and exhibit a commitment to Euro-Atlantic integration may be invited to join NATO, which can provide significant political and security benefits.

Countries in the post-Soviet area that are attempting to integrate into Euro-Atlantic institutions receive a variety of benefits from the NATO Partnership for Peace program. By enhancing military capabilities, enhancing diplomatic cooperation, and providing access to funding and resources, the program can contribute to the enhancement of regional security and stability. In addition, by providing a path to NATO membership, the program allows participating countries to fully integrate into the Euro-Atlantic community and reap the complete range of political, economic, and security benefits that membership offers.

## **2. Challenges to Participation in the NATO Partnership for Peace Program**

Participation in the NATO Partnership for Peace program offers numerous advantages, but the post-Soviet region also faces significant obstacles. These obstacles include:

1. Many countries in the post-Soviet region have limited resources and may find it difficult to participate in the NATO Partnership for Peace program in its entirety. This can include insufficient funding, instruments, or personnel to support training and exercises, as well as insufficient infrastructure to support modernization efforts.

2. Political Obstacles: Another significant obstacle to participation in the NATO Partnership for Peace program is internal political opposition. In some instances, political opposition to Euro-Atlantic integration may make it difficult for governments to adhere to the program, especially if it is perceived as too closely aligning with NATO.

3. Regional Conflicts: The post-Soviet region is also home to a number of regional conflicts, which can make participation in the NATO Partnership for Peace program more difficult. These conflicts can hinder the ability of nations to work together and cooperate with NATO member states, as well as the efficacy of training and exercises.

4. Opposition from Russia: Perhaps the greatest obstacle to participation in the NATO Partnership for Peace program is opposition from Russia, which has traditionally regarded the post-Soviet region as its sphere of influence. It is well-known that Russia exerts pressure on countries in the region to oppose closer ties with NATO and has taken aggressive steps to assert its dominance in the region.

5. Institutional vulnerabilities: Lastly, many countries in the post-Soviet region have institutional vulnerabilities that may hinder their participation in the NATO Partnership for Peace program. This can include corruption, a lack of transparency, and a feeble rule of law, which can make it challenging to implement reforms and modernize military capabilities.

The ongoing war between Russia and Ukraine has posed a significant obstacle to NATO cooperation in the post-Soviet region. The conflict began in 2014 when Russia annexed Crimea from Ukraine, and has since escalated into a full-scale war in eastern Ukraine, resulting in the deaths of thousands and the displacement of millions. The conflict has also led to tensions between Russia and NATO member states, with NATO providing Ukraine with military and political support in its efforts to resist Russian aggression.

NATO has been actively engaged in efforts to resolve the conflict, including the deployment of peacekeeping forces in Ukraine and the provision of military assistance and instruction to the Ukrainian armed forces. NATO and Ukraine inked a Comprehensive Assistance

Package in 2015 to enhance cooperation in areas including defense reform, military education and training, and strategic communications. Additionally, NATO has provided Ukraine with political and economic support, including sanctions against Russia and financial aid to support Ukraine's economic reforms.

Russia has also been critical of NATO's involvement in the conflict, alleging the alliance of meddling in Ukraine's internal affairs and seeking to expand its influence in the region. Additionally, Russia has increased its military presence in the region, including the deployment of personnel and weapons to the Ukraine border.

The conflict has highlighted the difficulties NATO cooperation faces in the post-Soviet region, especially in the face of Russian aggression. While NATO has demonstrated its commitment to supporting Ukraine and promoting stability in the region, it has also been criticized for its perceived inaction in the face of Russian aggression.

In the future, it will be essential for NATO to maintain close cooperation with Ukraine and other partners in the post-Soviet region in order to promote peace and stability. Ultimately, the conflict between Russia and Ukraine highlights the significance of NATO cooperation in promoting peace and security in the post-Soviet region, as well as the need for continued engagement and dialogue to resolve the region's challenges.

While the NATO Partnership for Peace program provides many benefits to countries in the post-Soviet region, significant obstacles must also be surmounted. These difficulties include limited resources, political opposition, regional conflicts, opposition from Russia, and institutional weaknesses. By resolving these obstacles, participating nations will be able to maximize the program's benefits and work toward closer integration with Euro-Atlantic institutions.

### **3. Case studies of successful participation in the NATO Partnership for Peace program**

1. Poland: Poland's participation in the NATO Partnership for Peace program is a notable success story. After the fall of the Soviet Union, Poland pursued closer ties with the West and joined the Partnership for Peace program almost immediately. Over the years, Poland has made substantial investments in the modernization of its military and has been an active participant in NATO exercises and operations. Since becoming a complete member of NATO in 1999, Poland has played an active role in the organization, including participation in Afghanistan and Iraq missions.

2. Estonia: Estonia's participation in the NATO Partnership for Peace program is another success story. Since joining the program in 1994, Estonia has collaborated closely with NATO member states to modernize its military and enhance interoperability with other allies. Since becoming a full member of NATO in 2004, Estonia has contributed soldiers to a variety of NATO-led missions, including those in Afghanistan and Kosovo.

3. Georgia: Georgia is a more recent NATO Partnership for Peace success story. Georgia has worked to strengthen its relationship with NATO and become an active participant in the Partnership for Peace program despite confronting significant challenges, including a conflict with Russia in 2008. Georgia signed a «substantial package» agreement with NATO in 2014, which includes increased cooperation on defense and security matters, and has continued its efforts toward eventual membership in the alliance.

4. Since 1994, Ukraine has been a prominent participant in the Partnership for Peace program, despite not being a member of NATO. Despite confronting significant political and military obstacles, Ukraine has worked closely with NATO member states to modernize and enhance its military and defense capabilities. Ukraine has also played an active role in NATO-led missions, such as those in Kosovo and Afghanistan, and has expressed a strong desire to join the alliance in the future.

These case studies demonstrate that successful participation in the NATO Partnership for Peace program necessitates a long-term commitment to modernizing military capabilities, enhancing interoperability with NATO member states, and working toward closer integration with Euro-Atlantic institutions. The experiences of Poland, Estonia, Georgia, and Ukraine demonstrate

that, with the proper strategies and resources, it is possible to successfully integrate into the Euro-Atlantic community through the NATO Partnership for Peace program, despite the fact that each country confronts unique challenges.

#### **4. Recommendations for leveraging the benefits of NATO Partnership for Peace program participation:**

1. Participating countries should establish clear objectives for their participation in the NATO Partnership for Peace program, including specific goals related to modernizing military capabilities, enhancing interoperability with NATO member states, and working toward eventual alliance membership. By establishing distinct goals, participating nations can ensure that their participation in the program is focused and efficient.

2. **Contribute Sufficient Funds:** Participating nations should contribute sufficient funds to support their participation in the NATO Partnership for Peace program. This may include funding, equipment, and personnel to support training and exercises, in addition to infrastructure investments to support modernization initiatives. By devoting sufficient resources, participating nations can maximize the program's benefits and enhance their military capabilities.

3. Political opposition to Euro-Atlantic integration can be a significant obstacle for participating nations, but it can be overcome through effective communication and outreach. To develop support for the NATO Partnership for Peace program and to explain the advantages of closer ties with Euro-Atlantic institutions, participating countries should engage with political leaders and the general public.

4. **Regional Conflicts** in the post-Soviet region can make participation in the NATO Partnership for Peace program more difficult. Participating nations must strive to foster regional cooperation and address the root causes of conflict. By fostering regional cooperation, participating nations can enhance their capacity to collaborate and work with NATO members.

Participating nations can leverage the benefits of the NATO Partnership for Peace program and advance their integration into Euro-Atlantic institutions by adhering to these recommendations. By modernizing their military capabilities, enhancing interoperability with NATO members, and fostering regional cooperation, participating nations can increase their security and stability and contribute to broader efforts to promote peace and security in the region.

#### **Conclusion**

In conclusion, the NATO Partnership for Peace program provides participating countries in the post-Soviet region with the opportunity to better their military capabilities, enhance their security, and work toward closer integration with Euro-Atlantic institutions. While participation in the program is not without obstacles, such as political opposition, regional conflicts, and Russian opposition, the case studies of successful participation by Poland, Estonia, Georgia, and Ukraine demonstrate that it is possible to maximize the program's benefits and work towards closer integration into Euro-Atlantic institutions with the right strategies and resources.

To accomplish this, participating nations should establish defined objectives, commit sufficient resources, address political opposition, foster regional cooperation, and engage Russia in a transparent and constructive manner. By doing so, participating nations can enhance their security and stability, contribute to broader efforts to promote peace and security in the region, and strengthen their ties with Euro-Atlantic institutions. Ultimately, the NATO Partnership for Peace program provides participating nations with the opportunity to enhance their security, enhance their military capabilities, and work toward closer integration into the Euro-Atlantic community; it is a crucial instrument for promoting peace and stability in the post-Soviet region.

#### **References**

1. Binnendijk, H. (2019). The NATO Partnership for Peace twenty-five years on: Lessons for global security cooperation. *Journal of Strategic Studies*, 42(4), 518-537. <https://doi.org/10.1080/01402390.2019.1579278>
2. Bjola, C. (2016). The Partnership for Peace: A Bridge to NATO's Future? *Journal of European Integration*, 38(2), 149-162. <https://doi.org/10.1080/07036337.2015.1139826>

3. Braun, A. (2018). The NATO-Russia Council: A framework for dialogue or forum for confrontation? *European Politics and Society*, 19(2), 165-180. <https://doi.org/10.1080/23745118.2017.1393508>
4. Büger, C. (2019). From partnership to inclusion? The evolving relationship between NATO and its partner countries. *Journal of Strategic Studies*, 42(4), 538-564. <https://doi.org/10.1080/01402390.2019.1579277>
5. Den Boer, M. (2019). The Russo-Ukrainian war and its impact on European security. *The International Spectator*, 54(2), 1-14. <https://doi.org/10.1080/03932729.2019.1590234>
6. European Parliament. (2017). The EU and NATO: Where do we stand? Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/604723/EPRS\\_BRI\(2017\)604723\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/604723/EPRS_BRI(2017)604723_EN.pdf)
- Fontaine, R. (2016). NATO's deterrence and defense posture review: Implications for European security. The German Marshall Fund of the United States. Retrieved from <https://www.gmfus.org/publications/natos-deterrence-and-defense-posture-review-implications-european-security>
7. Galeotti, M. (2015). Hybrid war or gibridnaya voyna: Getting Russia's non-linear military challenge right. *Journal of Slavic Military Studies*, 28(3), 237-256. <https://doi.org/10.1080/13518046.2015.1076182>
8. Gomart, T. (2016). NATO's dilemma: Russian aggression, defence spending and the future of the transatlantic relationship. *International Affairs*, 92(1), 35-52. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12499>
- Hill, F. (2017). The military dimensions of the Ukraine crisis. *The International Spectator*, 52(4), 45-59. <https://doi.org/10.1080/03932729.2017.1377274>
9. Juncos, A. E. (2017). The EU, NATO and the Ukraine crisis: Changing perceptions and collective identity in Europe. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59725-9>
10. Kofman, M. (2016). Russia's hybrid war and its implications for defense. *War on the Rocks*. Retrieved from <https://warontherocks.com/2016/01/russias-hybrid-war-and-its-implications-for-defense/>
11. Larrabee, F. S. (2015). The NATO Partnership for Peace: A model for global security cooperation? *Strategic Studies Quarterly*, 9(3), 3-16.
12. Lu, C., & Aggarwal, V. K. (2020). The Ukraine crisis and the limits of the liberal peace. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108760051>
13. Mearsheimer, J. J. (2014). Why the Ukraine crisis is the West's fault: The liberal delusions that provoked Putin. *Foreign Affairs*, 93(5), 1-12.
14. NATO. (2021). Partnership for Peace. Retrieved from [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_50349.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50349.htm)
15. NATO. (2022). NATO's relationship with Ukraine. Retrieved from [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_37750.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm)
16. Parker, J. (2018). NATO's Eastern Enlargement: A case of missed opportunities? *Defence Studies*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/14702436.2017.1394496>
17. Petro, N. (2020). The Ukrainian crisis and European security: The challenges of partnership for peace. *Journal of International Relations and Development*, 23(1), 1-28. <https://doi.org/10.1057/s41268-018-0149-2>
18. Pifer, S. (2016). Dealing with a revisionist Russia: U.S. and NATO strategies. The Brookings Institution. Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/dealing-with-a-revisionist-russia-u-s-and-nato-strategies/>
19. Tocci, N. (2016). The European Union, Russia and the shared neighbourhood: Why a more coherent EU approach is needed. European Union Institute for Security Studies. Retrieved from [https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Brief\\_9\\_Russia\\_neighbourhood.pdf](https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/Brief_9_Russia_neighbourhood.pdf)

# **INTERNATIONAL PRACTICE IN THE AREA OF STATE MANAGEMENT OF THE SEAPORTS DEVELOPMENT: STRATEGIC IMPERATIVES AND INDICATORS**

**Brocková, Katarína**

Dr. habil. JUDr. Ing., PhD. LL.M

Associate Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development

Odessa Polytechnic National University

The maritime transport complex is the multifunctional structure that meets the needs of the national economy in transport, promotes international trade and implements the obligations of Ukraine as a maritime state. Water transport served in seaports is the cheapest and relatively environmentally friendly compared to other modes of transport, making it competitive domestically for domestic and international trade. Seaports are the integral part of the transport and production infrastructure of the state due to their location on the roads of international transport corridors.

The most common form of organization of the functioning of seaports in Europe is the port-owner, and the tendency to move a form in the vast majority of European countries is growing, but the dominant form of organization is often not unique within a country. Thus, in Belgium there are both port-owners operating on the basis of an agreement between private companies and the municipality, and purely private port-owners (Antwerp, Ghent, Ostend) [1].

In the first case, a special legal act of local authorities distributes in detail the functions of organizing the activities of seaports between different structures. The regional authorities, as a rule, reserve the right to participate in the financing of the basic infrastructure of the port and ensure the development of the infrastructure necessary for the ports outside the port; the task of the port authorities is to invest in the development of port infrastructure (construction, reconstruction of berths, land reclamation measures); private port operators invest in the development of terminals, namely - the construction of necessary buildings, structures, warehouses, purchase and maintenance of port equipment. However, if the modernization of port infrastructure is extremely important for the development of the territory as a whole, the regional authorities may use direct economic support methods, such as subsidizing the development of port infrastructure and terminal infrastructure, as practiced by the Flemish Regional Government (Belgium).

Germany demonstrates a slightly different approach to financial support for port development by the state. Although funding for the development of its largest ports – Hamburg, Bremen - is also distributed between the federal government, the port and private operators, according to the authority and responsibility of the government is much broader: financing the construction and operation of public transport in the port, domestic and external roads (access roads, even those passing through the terminals, are either federally owned or owned by the city, and their funding is provided by the federal, and of local budgets), navigation equipment, facilities security facilities that protect the environment; the port authorities are responsible for preparing land plots for construction, construction of berth walls, dredging works, and for private companies – the construction and use of ground structures (for which state support is prohibited by law) [2].

These factors also affect the management system of seaports in the Netherlands. All major ports in the Netherlands are owner-private ports with a combination of public-private management

(in particular, Rotterdam, Amsterdam), for which the state is responsible for financing the basic public port infrastructure (dams, breakwaters, railways, other roads, navigation equipment), port authorities – for financing the internal infrastructure of the port (construction of roads in the port, bridges, berths, berth walls and other facilities), private port operators - for the construction and modernization of infrastructure terminals (sidewalks, crane tracks, buildings, factories, cranes, railways and highways on the territory of terminals). It should be noted that the Treaty on the Functioning of the EU provides for a number of provisions aimed at preventing restrictions or distortions of competition through state aid and based on the general rule prohibiting direct state aid, including seaports. Exceptions are State aid that promotes an important project of common European interest or eliminates significant damage to the functioning of the economies of the Member States, as well as aid that promotes certain economic activities or certain sectors of the economy, provided that such aid does not adversely affect trade conditions, which is not contrary to the common interest. Therefore, the existing possibility in the Netherlands of joint financing by the state and private port operators for the construction of terminals provides compensation to the state of all costs associated with such financing.

Unlike Great Britain, Italy considers seaports a public property that is owned by the state and cannot be alienated. Large seaports are managed by the port administration, which is a non-economic state body operating under the laws of the country, which established 23 port administrations that manage 35 ports. A feature of the Italian port reform is the division of commercial ports into international, national and regional ports.

Summarizing foreign experience, it should be noted that attempts to determine the feasibility of choosing a certain type of modification of the seaport management structure depending on the combination of ownership in the scientific literature have been made repeatedly.

There are two approaches for management of the world's maritime countries:

- macroeconomic, when seaports are seen as a tool to achieve national or regional socio-economic goals, which justifies the intervention of public authorities in the creation and maintenance of infrastructure. Investments are seen as a macroeconomic tool, and the private sector manages only part of the port infrastructure, which is mainly limited to stevedoring business at container terminals, and at the expense of private companies and cover the costs of infrastructure development and maintenance. This approach is typical of the United States and Japan;

- microeconomic, when the state competence of port administrations extends mainly to the maintenance and operation of the water area, the safety of navigation. At the same time, the administration of autonomous ports acts as a commercial organization that independently covers all costs associated with port infrastructure.

The next step of author's investigation is *predictions of plumbing*.

Sounds of the International Monetary Fund World Economic Outlook allows you to make estimates on how to develop the national economy (for additional indicators of the growth rate of GDP and the volume of international trade), and for this reason you must take into account (Table 1).

**Table 1**

**Forecast Scenarios and its Indicators for 2022-2038**

| <b>Forecast scenarios</b>                                                                                                       | <b>Years</b> | <b>Indicators</b>                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| An optimistic scenario with a growth rate at the level of countries with rapid GDP growth (average annual growth – 7.0%)        | 2022         | 202 million tons, including 870 thousand TEU  |
|                                                                                                                                 | 2030         | 347 million tons, including 1494 thousand TEU |
|                                                                                                                                 | 2038         | 596 million tons, including 2567 thousand TEU |
| The pessimistic scenario combines cyclical periods of decline and growth of the national economy (average annual growth – 0.5%) | 2022         | 139 million tons, including 597 thousand TEU  |
|                                                                                                                                 | 2030         | 144 million tons, including 621 thousand TEU  |
|                                                                                                                                 | 2038         | 150 million tons, including 647 thousand TEU  |

|                                                                                                                                                          |      |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|
| probable scenario according to which the average global economic growth rate is taken (2017-2022 – IMF forecast, further – average annual growth – 3.0%) | 2022 | 165 million tons, including 710 thousand TEU  |
|                                                                                                                                                          | 2030 |                                               |
|                                                                                                                                                          | 2038 | 209 million tons, including 899 thousand TEU  |
|                                                                                                                                                          |      | 265 million tons, including 1139 thousand TEU |

Source: systematized by authors on basis of Ukrstat (2023) [3]

The purpose of the strategy is to define the conceptual basis for the formation of state policy for planning and development of the port industry, aimed at increasing cargo turnover in seaports, meeting the country's foreign trade needs in quality sea transportation, improving the efficiency of existing facilities in seaports and balanced development of new land infrastructure, improving service in seaports and ensuring optimal cargo logistics.

#### References

1. KARPENKO, L., PASHKO, P. (2019): Formation of the system of fair business practice of the company under conditions of corporate responsibility. In: *Academy of Strategic Management Journal*, 2018, London, vol.18, no 2, pp.1-8.
2. LIPKOVÁ, L. & BOHAC, R. (2016): Cataracts of globalization and the economic diplomacy of small states. In: *Research Journal of Economic Annals-XXI*, 2016, Vol. 159, No. 5-6, pp. 16-19.
3. UKRSTAT (2023). *Statistics* [online]. [cit.2023-04-02]. Available at: [http://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)

## AL-WALA' WAL-BARA'. THE CONCEPT OF LOYALTY AND DISAVOWAL

**Danics Štefan**

Doc. Ing, Ph.D

**Šadlák Peter**

MGR. in Political Science,

Department of Political Science

Alexander Dubček University of Trenčín (SK)

### Introduction

Al-wala' wa-al-bara' expresses the idea of belonging among the believers - al-wala' and renunciation of polytheism al-bara'. For contemporary Salafists and Jihadists, the principle of al-wala wa-l-bara does not only serve as a simple justification for the prohibition of contact between Muslims and non-believers or the prohibition of imitating some practices of non-believers but based on this principle, the prohibition of political or military alliances between Muslims and non-Muslims countries. Based on this doctrine, Salafists demand unconditional submission to God and the renunciation of any contact with non-believers. This applies to private contacts or political contacts with non-Muslims and international relations with non-Islamic states. Jihad theorists such as al-Maqdisi see a relationship between al-wala wa al-bara and takfir, which means for them that they are not satisfied with a simply distancing themselves from non-believers, but based on this principle, they call on believers to fight against those governments in the Muslim world that do not rule based on the Koran and Sharia, but follow man-made laws that violate God's sovereignty. According to al Maqdisi, this doctrine creates an obligation for believers to fight against rulers who do not rule according to Islam. Maqdisi's ideas in practice for jihadists mean that even state governments in Muslim countries can be excommunicated.

### Abstract

Applying the Al-Wala' wal-Bara' principle is one of the roots of radical Islamism and belongs to the basic building blocks of Salafist ideology. This fact is because, on the one hand, it commands the creation of solid relations with Muslims, and on the other hand, it rejects any contact with people of other faiths. The Jordanian Jihad theorist Al-Maqdisi, who considered the

application of man-made laws to be a manifestation of blasphemy, was significantly responsible for developing this principle because the only one entitled to loyalty is God. The significance of his concept was that it allowed the practice of takfir to be applied to persons or governments that did not strictly apply Sharia religious law. Because anyone who wants to dedicate his devotion to someone other than God commits a sin. People who apply this principle in practice can use it to support the ties between believers, and in areas where Muslims are a minority, the strict application of this principle creates a barrier against any integration with the majority society. The literal application of this principle should lead to the complete abandonment of friendly relations with unbelievers. Based on this principle, the Taliban refused to extradite Osama bin Laden to the United States government in 2001.

**Keywords:** Al-Wala' wal-Bara', Salafist, Sharia, God, bid'ah, takfir, Al-wala' wa-al-bara'.

l-wala' wa-l-bara' is rooted in a time before Islam and is one of the central points of Salafi religious doctrine, which defines their relationships with unbelievers and Muslims who are not sharing their way of understanding Islam. The al-wala' wa-al-bara' doctrine stands for the idea of the fellowship of all believers al-wala' and abandonment of polytheism al-bara'. The term wala stands for friendship and is used to mark the membership to a tribe. The term was used to mark some members of a tribe who lost their right to be protected by the tribe. The Khawarij were the first Islamic sect who made this term a part of their creed; this term is narrowly associated with the term hijrah. In this case, hijrah does not only mean leaving the world of Islam but also complete contact with all polytheists. In Sunni Islam, this term was previously threatened with suspicion; the opposing standpoints of scholars like Ibn Hanbal, Ibn Abi Yala or Ibn Batta are revealing to us. They used to mark it by the term bid'ah- heresy. The first important Islamic scholar who argued in favour of this doctrine was Ibn Ibn Taymiyyah, who acted under the impact of the Mongol invasion in the 13th century even if he did not use the term. The literal application of this doctrine should lead to the complete abolition of friendly relationships between Muslims and unbelievers. An individual maintaining close connections with unbelievers is marked as a murtad-apostate. Scholars recommend the hijrah of Muslims in Muslim countries to prevent the believers from risking enclosing in needle contact with unbelievers. Quietist Salafists like Ibn Baaz or Ibn Uthaymeen and jihadi Salafists like Muhammad Maquidsi prefer this idea.

An obvious part is Jew-defaming anti-Semitism, which denies the right of Jews to their own state, in connection with classic anti-Semitic stereotypes like ritual killings, depicting the Jews as traitors, deceivers, and criminals who do not respect any agreements and like bloodshed, is also a part of aspersion [1, p. 183]. The mechanical part of antisemitic propaganda is the denying of the holocaust, staging Israel into the role of the leading world terrorist, supported alive by the USA and international Jewry. Wahhabi scholars, above all, Sulejman Ibn Abdullán Al as –Šajch and Hamad ibn Atiq were responsible for reviving this idea. Sulejman Ibn Abdullán Al as –Šajch understand this idea as a way against exhibitions of unbelief.

The loyalty of every true Muslim should belong only to God. Otherwise, he becomes an unbeliever. Sulayman Ibn Abdullán Al as –Schajch emphasises love and hatred. Enmity can be understood as synonyms for l-wala' wa-l-bara, they are an inseparable part of Islam and that Muslims have to give unconditional loyalty to God or they have no place in Islam [13, p. 87]. On the contrary, they are believed to be unbelievers committing heresy. Hamd ibn Atiq goes further by connecting it with the tawhid. „to him, only those who shows enmity towards non-muslims and renounce all relationships with them can be considered true Muslims, because true Muslims should show animosity towards non-muslims [5, p. 40]. Ibn Atiq emphasises the necessity to reject all relationships with unbelievers. The practical application of this idea should help every Muslim avoid all innovations and contact with unbelievers and stand aloof from everything believed to be unIslamic. This concept allows Salafist jihadists to create a concept of a transnational community defined by a religious identity, regardless of race or gender.

Official clerics in Saudi Arabia are tolerant of the Saudi regime, but at the same time, conservative in social questions like relationships between Muslims and non-muslims or the

supervision over how people dress themselves to prevent them from imitating the unbelievers. This paradoxically causes Saudi Arabia to ban the celebrations of prophet Muhammad birthday popular in other Arab countries.

In opposition towards official Saudi scholars is a current inspired by Juhayman al-Utaybi. Utaybi, the rebels' leader, occupied the Great Mosque in Mekka in 1979. Utaybi was convinced that Muslims should be loyal only to God like Abraham and must be hostile toward unbelievers. This concept is known as Millat-Ibrahim. The believer should go through three stages: renouncing shirk, emigration from the unbelievers-hijrah and armed resistance.

Current jihadi Salafists are using the idea of Al-Wala' wal-Bara' to justify their political objectives. It is not only an instrument for explaining their praxis of prohibition of contacts between believers and unbelievers or the prohibition of imitating traditions of unbelievers. But according to this principle, it asks for banning political and military alliances between Muslim and non-Muslim countries. Jihad thinkers like Maquidsi understand the relationship between al-wala wa al- bara and takfir- declaring someone for infidel. This means that they are not satisfied with simple dissociation from unbelievers, but because of this idea, they are calling all believers to fight against all governments in Muslim countries which are not ruling according to the Quran and shariah law but are following directions of human laws which are damaging God's sovereignty. Maquidsi, inspired by the idea of Millat Ibrahim formulated by al-Utaybi wrote a book named Millatu Ibrahim in which he makes clear that respecting secular laws is identical with heresy, and because of this, he blames modern politicians for committing shirk and marks them with the term kuffar-unbeliever. Respecting laws other than laws given by God means for Maquidsi that people are showing their loyalty to somebody other than God. And that is why should be laws made by God be understood tawaghit - idol . For him, it is this form of idolatry he believes is one of the biggest problems in Muslim countries. Because all governments and individuals marked by Maquidsi like unbelievers, he came up with the idea of takfir against governments. But here, it must be emphasised that Maquidsi distinguishes two categories of sin, which he also applies to political matters, namely the so-called major sin kufr akbar and the minor sin kufr asghar. If the ruler often rules on the basis of secular laws but does so as a result of a mistake, he only acts so-called a minor sin, which does not mean that he can be labelled a kafir.

But if a ruler willingly supports the idea of a secular constitution which does not enable the realisation of laws based on the Quran and Sharia, he is committing a huge sin, kufr asghar he can be labelled being an unbeliever.

The ideas of Maquidsi mean in praxis that even governments in Muslim countries can be excommunicated. On behalf of this idea excusing the fight against the near enemy and attacks on western countries. The leading al Qaeda ideologist Ajman Zawahri made it clear:

1. Muslim governments have violated al-wala' wa-l-bara' by making alliances with Jews and Christians.
2. Enemies of Islam, especially: Americans, Jews, French and English, are helping corrupt governments, which is why these governments must be removed with the help of jihad.
3. United Nations is an organisation of universal atheism.
4. Acceptance of Israel is against jihad and shows disloyalty towards Palestine.
5. The condemnation of al Qaeda mujahedin's is a sign of disloyalty towards Muslims. [3, p. 145].

Zawahri believes that the disrespect for l-wala' wa-l-bara' is weakening the believers' community and is a significant threat to the Muslim community. He did not reduce his critique only to Muslim governments. He made everyone responsible who works for the government: scholars, civil servants and ulama - the guardians, transmitters and interpreters of religious knowledge in Islam. He belies their complicity in their cooperation with the state. Usama bin Ladin used similar arguments in his critic of the Saudi monarchy , because it asks for absolute loyalty towards the ruling family, not God. Bara became a powerful tool in the hands of non-state actors in their aim to undermine the stability of established social institutions because it demanded to stop the support to representatives of governments, justice, police and scholars supported by the

state. Islamic state applies these principles in his political praxis against its rivals, but the atrocities of this organisation made Maquidsí one of his enemies. The question of alliances between muslim and non-muslim countries first occurred in 1990, during the first Gulf war, and then after 2001 when the USA unleashed their war on terror and asked Muslim countries for help, like in the question of hijrah in the lands of believers, we can see the existence of common juncture between various Salafi movements. For example, the prominent quietist Al-Albani criticised the government of Saudi Arabia for requesting help from the USA during the Gulf War. For him, this was a clear violation of the axiom, which forbids believers from asking unbelievers for assistance. By taking this attitude, he made it clear to share the same view on this question with the jihadi Salafist.

### Summary

The concept of Al-Wala' wal-Bara'sa can be translated as loyalty and distancing. Because of its radical interpretation by jihadist Slavists, it is often considered one of the causes of religious extremism among Muslims. This is due to the fact that, according to this principle, all Muslims must show loyalty to God and distance themselves from infidels. Its application creates strong bonds between believers but also very extreme forms of piety. At the same time, Western societies may perceive it as one of the many obstacles to successfully integrating many Muslims. Abu Muhammad al-Maqdisi contributed significantly to its radical development in the 20th century. Abu Muhammad al-Maqdisi deviated from the practice of leniency towards the rulers and, on the contrary, adopted the revolutionary idea of Juhayman al-Utaybi, who tried to overthrow the Saudi regime in 1979. In his work, Maquidsi linked Al-Wala' wal-Bara' with takfir, and the concept of tawhid created a theoretical concept that made it possible to justify jihad against rulers who did not follow traditional Muslim legislation. In this way, he created an idea close to jihadist Salafists. In Maquidsi's submission, this principle left the religious sphere and was supposed to become binding on every Muslim. In recent decades, a xenophobic concept emerged that emphasised the exclusivity of Muslims, who should avoid non-believers. In the interpretation of the Salafist Jihadists, the poor implementation of Al-Wala' wal-Bara' has become a reason to delegitimise their opponents, and at the same time, they claim that they are the only ones who practice a pure and uncorrupted form of faith.

### References

1. Farshid, O. Salafismus als politische Ideologie : in Salasismus auf der Suche nach dem wahren Islam , Freiburg im Breisgau, Germany. 2014. P. 160-192
2. Hegghammer, T. Jihadi –Salafis or Revolutionaries ? On Religion and Politics in the Study of Militant Islamism. In Global Salafism Islam's New Religious Movement, London, United Kingdom. 2009. P. 244-266.
3. Husain Ed: The House of Islam A Global History, London, United Kingdom. 2018. P. 145.
4. Kučera, R. Islám a politika : vznik a vývoj islamistické ideologie , Ústí nad Labem , Czech Republic. 2017. P. 198.
5. Lohlker, R. Die Salafisten: Der Aufstand der Frommen, Saudi-Arabien und der Islam, München, Germany. 2017. P.205.
6. Maher Shiraz : Salafi-Jihadism The History of an Idea, Great Britain, 2017. P. 256.
7. Mohammad Gharaibeh : Zur Glaubenslehre des salafismus , in Salasismus auf der Suche nach dem wahren Islam , Freiburg im Breisgau, Germany. 2014. P.106-131.
8. Nedza Justyna: Salafismus Überlegungen zur Schärfung einer Analysekatgorie , in auf der Suche nach dem wahren Islam , Freiburg im Breisgau, Germany. 2014. P. 80-105.
9. PISOIU Daniela & Hummel Klaus : Das Konzept der „Co-radikalisierung“ am Beispiel des Salafismus in Deutschland. In: Klaus Hummel , Michail Logvinov : Gefährliche Nähe. Salafismus und Dschihadismus in Deutschland, Stuttgart, Germany. 2014. P.183-197.
10. Reuven Paz : Debates within the Family : Jihadi-Salafi Debates on Strategy, Takfir, Extremism, Suicide Bombings and the Sense of Apocalypse. In Global Salafism Islam's New Religious Movement, London, United Kingdom. 2009. P. 267-280.
11. Ťupek Pavel: Salafistický Islám , Praha. 2015. P.161

12. Wagemakers Joas :Salafistische Strömungen und ihre sicht auf al-wala` wa-l-bara` in Salasismus auf der Suche nach dem wahren Islam , Freiburg im Breisgau ,Germany. 2014. P. 55-79
13. Wagemakers Joas: The Transformation of a Radical Concept: al-wala- wa-l-bara in the ideology of Abu Muhammad al –Maquidsi. In Global Salafism Islam’s New Religious Movement, London, United kingdom. 2009. P. 81-106

## **HARMONIZATION OF THE ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE WITH THE NORMS OF INTERNATIONAL LAW**

**Dmitry Verbitsky**

PhD student of Local self-government and Territories Development

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Department of Local self-government and Territories Development

Odessa 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 a 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.

In modern Ukraine, corruption has turned into one of the main threats to national security and democratic development of the state. The negative impact of this phenomenon on all aspects of the political and socio-economic development of society and the state is complex. The recently adopted anti-corruption laws laid the foundation and showed the world Ukraine’s intention to move towards 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 bodies, 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].

Prevention and counteraction of corruption remains one of the most acute problems of the modern stage of Ukrainian state formation. In view of Ukraine’s course towards the EU, as well as in order to fulfil Ukraine’s commitments to the Council of Europe, there is an urgent need to harmonize the provisions of Ukraine’s anti-corruption policy with the norms of international law. Reducing the level of corruption to a safe level in Ukraine is possible only if the foreign experience of combating this extremely negative social phenomenon is studied and implemented, first of all, political, legal and organizational mechanisms for overcoming corruption, which are successfully operating in other countries, and the involvement of foreign specialists and international specialized institutions on the process of building anti-corruption infrastructure.

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 a 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 [2].

Therefore, the study of documents that contain international standards for the prevention of corruption is important in view of their exemplary character for Ukraine as a state that is reforming the system of preventing corruption and creating new anti-corruption legislation. One of the most important and meaningful international legal treaties in the sphere of corruption prevention is the Convention against Corruption of United Nations (UN) dated on October 31, 2003, the participants of which are 167 states, which was ratified by the Verkhovna Rada of Ukraine on October 18, 2006. The importance of the UN Convention against Corruption lies in creating a theoretical basis for the adaptation of national legislation and defining the fundamental principles of the anti-corruption policy of the member states of this international treaty.

Thus, the norms of the UN Convention against Corruption provide for the creation of a specialized institution - a special institutions, the activities of which are directed to the prevention and counteraction of corruption, to the involvement of representatives of civil society in the implementation of measures aimed at the prevention and counteraction of corruption, to the development of codes of conduct of officials individuals and strengthening the independence of the judiciary, to establish criminal liability for corruption offenses and outline corruption crimes, to establish the liability of legal entities

Thus, Ukraine, integrating into the world community by ratifying international documents, adopting a package of anti-corruption laws and carrying out institutional changes in the relevant state institutions, has already partially formed the basis for the implementation of an effective toolkit focused on: combating the inefficient bureaucratic state system; to identify corruption risks that may arise in the activities of civil servants, as well as to eliminate the conditions and causes of these risks; on the elimination of corruption-inducing factors, etc. Under the close supervision of the foreign community, as well as a number of international organizations and institutions, the adoption of anti-corruption legislation and the institutional reform of the relevant state institutions must definitely guarantee the implementation and application of the adopted norms and rules and significantly reduce the level of corruption. The global experience of the formation and implementation of the anti-corruption policy of the state shows that the effectiveness of any anti-corruption mechanisms depends primarily on the systematic, reasonableness and transparency of the basic provisions [3].

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.

Let's consider and justify the expediency of the anti-corruption strategy in Ukraine. The Anti-Corruption Strategy is the document that helps to ensure that all authorities work together to combat corruption. The development and coordination of the implementation of the Anti-Corruption Strategy is the responsibility of the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC), assigned to it at the legislative level. To ensure the high quality of the document, the NAPC involved experts, social activists, international partners and all interested citizens in writing the strategy through online discussions held in early July [4].

Every year, the NAPC evaluates the implementation of the Anti-Corruption Strategy by preparing a National Report on the implementation of the principles of the anti-corruption policy.

Also, thanks to this, changes can be made to the state program for the implementation of the Strategy every year so that this document does not lose its relevance. The proposed anti-corruption strategy will cover 2020-2024. What are the main principles of the new anti-corruption strategy?

The development of the Strategy is based on 5 main principles:

- the optimization of the country functions and local self-government. In particular, it is envisaged to deprive the authorities of excessive powers and eliminate the duplication of their functions;
- the reduction of the «human factor» and increase in transparency and efficiency in relations between the state and citizens and organizations. This will be achieved thanks to the introduction of the rules of general administrative procedure and digitization of most processes and services;
- the creation of convenient and legal alternatives to corrupt practices;
- the ensuring effective state control over compliance by public servants with the rules of moral behaviour and requirements of the anti-corruption legislation;
- the ensuring the inevitability of responsibility for corruption and corruption-related offenses.

Unfortunately, basic principles do not work in Ukraine. Together with the coordinated activities of state authorities, aimed at implementing the tasks of the state anti-corruption policy and observing the basic principles that ensure the effectiveness of anti-corruption mechanisms, it is necessary to implement a set of modernization state management measures [5].

- solving problems related to the formation and implementation of a strong political will in the country regarding the implementation of anti-corruption measures;
- implementation of a set of regulatory and institutional measures to ensure the effective functioning of anti-corruption institutions;
- destruction of the model of corrupt relations in the hierarchical structure of state power and creation of an effective system of public power
- ensuring transparency in relations between the public and private sectors;
- formation of the state audit system using a risk-oriented approach,
- popularization of the idea of active opposition of civil society to manifestations of corruption;
- adaptation of international anti-corruption experience to local conditions,
- using of new technologies and innovative mechanisms in combating corruption, strategic use of communication tools.

Thus, the problems in the researched area require a complex approach to their solution - a combination of theory and practice, because the level of corruption can be considered as a powerful decatalyst of reforms in any area. Success in the implementation of anti-corruption policy should be the opening of opportunities for the growth of the national economy, improvement of the quality of life of the population and ensuring the fairness of state policy.

### References

1. Transparency International (2023). *The Global Anti-Corruption Coalition*. [online]. [cit.2023-04-10]. Available at: <http://www.transparency.org/>
2. Voloshenko, A. V. (2015). Ways to timely detection and neutralization of corruption risks / *Actual problems of the economy*. 2015, No. 12 (174). P. 312-321.
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. 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
5. 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*

## THE NATURE OF PARLIAMENTARY DIPLOMACY IN INTERNATIONAL RELATIONS

**Grigelová Petra**

PhD. in Political Science, researcher

The Institute of Political Science of the Slovak Academy of Sciences

Bratislava, Slovakia

*This study focuses on an important part of foreign policy and international relations – parliamentary diplomacy. It explains the term of parliamentary diplomacy, and its pros and cons. The study analyses the nature of parliamentary diplomacy and describes general conditions in which parliamentary diplomacy acts in international relations in order to stress its importance in present international relations.*

**Key words:** parliamentary diplomacy, diplomacy, foreign policy, National Council, parliament.

The word diplomacy may be perceived differently. It may be understood as the proceedings of public officials in the area of foreign policy, as common set of standards related to international relations between countries, or as a method which enables the authorised representatives to establish and form relations between countries. The mission of diplomacy is to manage the relations between countries with the help of negotiations. Negotiations, in particular over contentious issues, are seen as the main alternative to armed conflicts. Negotiating is a non-violent way to solve a conflict if there is no judge or arbiter to make a decision about claims of one of the parties to the dispute [2, p. 315-316]. Diplomacy is a set of official activities aiming to implement the foreign policy goals of the country while using peaceful means. It usually applies to the activity of the executive bodies of the country, usually to the activity the Ministry of Foreign Affairs. Towards the end of the 19<sup>th</sup> century and during the 20<sup>th</sup> century legislative bodies (parliaments) are becoming more prominent in the diplomatic activities of many countries. A specific dimension of diplomacy is developing. We call it the parliamentary diplomacy [4, p. 108].

Parliamentary diplomacy has, in a certain way, its roots in ancient Greece. It became more important in twentieth century and that is because national and international affairs became intertwined. Democratic countries extended the scope of their parliaments to world affairs because the barrier between the “internal” and the “foreign” dimension had weakened. That happened mainly because of the extension of democratic policy. Another reason for this was also that because of globalisation, many “internal” public policies gained an external dimension as well as the fact that world affairs such as terrorism, pandemics, climate change, international finances or economic affairs affect people more and more [3, p. 102]. Parliamentary diplomacy is a specific part of country’s diplomacy carried out with the help of representatives of legislative bodies, the Members of the Parliament. It is necessary to distinguish between parliamentary diplomacy and “non-diplomatic” activities of parliaments which are also relevant to the area of foreign policy. These are legislative activities such as ratification of international treaties, approving of foreign policy documents, etc. Participating of national parliaments in the selection or appointing of the heads of diplomatic or permanent missions can also be considered as a non-diplomatic activity of the Parliament [4, p. 112].

Parliamentary diplomacy has various levels. A lot of parliaments are directly or indirectly involved in foreign affairs. Meetings can be formal or informal, led by parties or individuals, secret

or public and it can be carried out with or without the approval of the national executive [5, p. 235]. Parliamentary diplomacy is mostly implemented at the multilateral level through permanent parliamentary delegations in multilateral parliamentary assemblies, inter-parliamentary international organizations or bodies, as well as, at the bilateral level. According to the division of power, a distinction can be made between «state» parliamentary diplomacy at the level of national parliaments and «sub-state» parliamentary para-diplomacy. By “sub-state” parliamentary para-diplomacy, we mean the activities of sub-state entities, especially regions, but also in a broader sense, cities and municipalities, aimed at realizing their own interests abroad. It is, for example, about for regional parliaments in federal states, etc. In practice, both can act simultaneously or even intermingle [4, p. 114].

Since diplomacy between countries is not always effective or successful, parliamentary diplomacy can be the innovative tool for mitigating various crises and building long-lasting political trust [1, p. 6]. Parliamentary diplomacy is also very important because it shows the real truth to the developing and also the developed countries so they can examine not only their virtues but also their mistakes. Bilateral relations can be used to discuss specific and urgent problems so new solutions may be found [6, p. 96]. The benefit with this kind of diplomacy is that the parties of parliamentary diplomacy are not government representatives, so they do not have to strictly keep to the official government line of the country’s foreign policy. They can speak more “openly” and “boldly”. Another benefit of parliamentary diplomacy is that informal negotiation meetings or consultations between countries may be held over various topics (common actions, cooperation, problem solving). Parliamentary diplomacy is an appropriate and sometimes the only possible platform to be used for negotiations between countries that have limited or absent official diplomatic relations [4, p. 114-115]. Even though it is difficult to establish the level of specific impact of these relations, they are usually considered to be useful, if they are focused on a specific topic and are well-prepared by all the participants [6, p. 97]

On the other hand, the limitation or a disadvantage of parliamentary diplomacy may be the fact that its representatives are not professional diplomats, which means they do not possess the required expertise, skills and experience in the field of international relations and diplomatic negotiations. As members of a legislative body, they do not have enough time to constantly keep up with the evolution of international relations nor do they have enough time to try and find lengthy solutions. The results of the interaction among these factors at the level of parliamentary diplomacy do not have to be agreements or solutions which would benefit the country. This is the reason why parliamentary diplomacy may bring fixes that are quick but on the other hand also superficial. This, in long term, may lead to its failure. Parliamentary diplomacy’s representatives are politicians. This means they are prone to ideological prejudice more often which can result in them being more emotional and them looking more after political interests or the interests of their own political party while performing diplomatic activities [4, p. 115-116].

Another problem of parliamentary diplomacy is the fact that parliaments, in comparison with governments, are relatively weak parties on the international scene. Organisations, in which the representatives of parliaments are cooperating, often face the problem of lack of funds and they would have more power if they were better equipped. Mandates are vastly different between various delegations which is often the cause of problems while drafting final opinions or statements. Because of that those are often vague and non-binding. Also the degree of respect that the Members of Parliament gain for their foreign policy activities in their home countries is vastly different [6, p. 97]. Coordination of parliamentary diplomacy with other parts of the country’s diplomacy (government and the Ministry of Foreign Affairs) may also be problematic. That is why parliamentary diplomacy from the content’s point of view does not have to correspond with the content of other diplomatic parts of the government or it may actually oppose them. The option of monitoring parliamentary diplomacy (activities of its representatives) is also an issue. Comparing them to diplomats, they do not have to submit reports about their activities to the Ministry of Foreign Affairs which means their activities do not have to actually help to reach the country’s foreign policy goals and they could be seen as something like “parliamentary tourism” [4, p. 117-

118]. Consequently, it is necessary to find a balance in the degree of legislative bodies taking part in foreign policy, so the diplomatic activities of the Members of Parliament are beneficial for their country.

### **Conclusion**

The scope of national parliaments' representatives in foreign policy has its historical roots in city states of ancient Greece. However, it was after the beginning of globalisation and gradual blurring of state borders when inter-policy affairs have begun affecting international affairs and vice versa and thus the parliamentary diplomacy became more important. This type of diplomacy's advantage is that it offers opportunities for more relaxed, more open, or even often informal meetings of national representatives. In bilateral relations it helps to achieve collective actions or solutions in situations when diplomacy, as we know it, is limited. As main deficiencies of parliamentary diplomacy can be considered lack of qualification and inexperience of national parliaments' representatives in the area of foreign policy, as well as the impossibility of their control. Their diplomatic activities should not lead to real interest of the national state in the end. They could also be more influenced by emotions and by their political party's interests too.

Increase of parliamentary diplomacy's importance is confirmed by the activity on the level of multilateral parliamentary assemblies of international organisations or institutions. Even though parliamentary diplomacy also has its limitations and disadvantages, in the case of well-planned diplomatic activities of legislative body's representatives with the help of more open communication it brings more benefits such as mitigation of crises, building of political trust, negotiations or solving of difficult issues, etc. That is why in the present time parliamentary diplomacy in specific affairs of foreign policy is irreplaceable.

*NOTE:* This study/chapter falls within the framework of the grant Forms and mechanisms of differentiation and reconfiguration of public and political life. Collective actions and political attitudes (VEGA 2/0068/23).

### **References**

1. Fiott, D. On the Value of Parliamentary Diplomacy. *Madariaga Paper*. 2011. Vol. 4, No. 7). URL: [https://www.researchgate.net/publication/216769998\\_On\\_the\\_Value\\_of\\_Parliamentary\\_Diplomacy](https://www.researchgate.net/publication/216769998_On_the_Value_of_Parliamentary_Diplomacy).
2. Krejčí, O. Mezinárodní politika. EKOPRESS, Praha, 2001. 804 p.
3. Malamud, A. and Stavridis, S. Parliaments and Parliamentarians as International Actors., *The Ashgate Research Companion to Non-State Actors*. Routledge, New York, 2016. P. 101-115.
4. Pajtinka, E. Parlamentná diplomacia a jej význam v procese realizácie zahraničnej politiky. *Trendy a výzvy súčasnej diplomacie. Česká a slovenská perspektiva*. TROAS, Praha, 2014. P. 108-120.
5. Stavridis, S. Parliamentary Diplomacy: A Review Article. *International Journal of Parliamentary Studies*. 2021. No. 1(2), P. 227-269. URL doi: <https://doi.org/10.1163/26668912-bja10027>
6. Weisglas, F.W. & De Boer, G. (2007). Parliamentary Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2007. No. 2, P. 93-99.

**PRÁVOMOCI REGIONÁLNEJ ÚROVNE V KRAJINÁCH VYŠEHRADSKÉJ  
ŠTVORKY V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH – PANDÉMIA OCHORENIA COVID-19  
POWERS OF THE REGIONAL LEVEL IN THE VISEGRAD FOUR COUNTRIES  
IN CRISIS SITUATIONS - COVID-19 PANDEMIC**

**Karol Janas**

Associate professor, post-habilitation doctor, doctor

**Barbora Jánošková**

postgraduate student

Alexander Dubček University of Trenčín

Trenčín, Slovakia

The global coronavirus pandemic has significantly impacted the lives of individuals, countries, and their regions. The regional level in the Visegrad Group countries has been no exception. The aim of this article is to highlight the core competences of regions during crisis situations, which the COVID-19 pandemic undoubtedly was, but also the involvement and participation of regional governments in the fight against coronavirus. The article is based on the answers of the highest representatives of the regions in the Visegrad Four countries to the questions of the questionnaire for the dissertation thesis, which is devoted to the comparison of the regional level of public administration in the V4 countries. [4; 6]

As we stated in the article Comparison of 20 years of regional self-government in the Czech Republic and Slovakia [5, p. 65], during the coronavirus, the self-governing regions in Slovakia became crisis management bodies with defined rights and obligations thanks to amendments to the relevant laws. This step strengthened the role of regions in the crisis management of the state in Slovakia. The adopted legislation reflected the actual situation, as the regions were actively involved in coordinating the fight against the spread of COVID-19 on their territory during the first wave of the pandemic. The regional self-government has used their own practical experience to propose measures at regional and national level, which has helped to correct the perceptions and ideas of the various government bodies. They were also involved in the redistribution of personal protective equipment from state stocks to public and private social service facilities in the region, to outpatient clinics and to the regional hospitals under their jurisdiction. [5, p. 65; 3]

In the Czech Republic, as mentioned in the article, according to the representatives of the regions, the competences in crisis situations (as defined in the Crisis Act) are sufficient, although vaguely defined and not accompanied by sufficient financial resources. The authority of the governor according to the Act No. 240/2000 Coll. [1] is the coordination of rescue and liquidation work, care of children and minors through designated schools, in addition to this the governor can also order work duties, for example, to health workers. The law empowers the highest representative to declare a state of danger and to issue emergency measures under the conditions of the region. At the regional office, crisis management is the responsibility of the special tasks department. In the event of a declared crisis, a coordinating body is established in the form of a security council and a crisis staff as a working body for dealing with crisis situations. Act No. 241/2000 Coll. on Economic Measures for Crisis Situations allows the governor to order production, the supply of products or services, the use of premises, or the regulation or organisation of transport and sale of tickets. [5, p. 65; 2].

Similarly, to Slovakia, in the Czech Republic the regions have been proactive in dealing with the pandemic and without their involvement, together with the municipalities, the situation would have been difficult to manage. Although the pandemic was a national problem, the central level was not prepared to manage it. According to some governors, the central level was failing to manage the pandemic, which they felt was chaotic. The fact that orders to regional and local governments were given only minimally through official legal channels also contributed to this. Other information channels were used, such as media statements, press conferences, emails, text messages, video conferences and media pressure. In the context of the nature of the pandemic, the

possibility to use legal tools for crisis management was limited. Crisis staffs were in place in each region, with regional leaders taking effective measures within the framework of the legal order, and, in cases of the need for rapid action, taking measures at the edge of the law. Goodwill, a sense of practicality and a sense of purpose were evident in the work of local and regional governments. When the state of national emergency was not prolonged, the regions stepped forward to declare a regional state of emergency to help manage the situation. This too, according to the governors, was evidence of the regions' acceptance of responsibility and their proactive handling of the pandemic. [5, p. 65-66].

Also in Poland, during the COVID-19 pandemic, the regional level used its statutory powers and took measures for entities under its direct responsibility. Broader measures were taken with the help of other partners and affected a wider range of beneficiaries, such as economic operators, in terms of financial support or organisational or technical solutions. According to the relevant legislation, the main burden of crisis management rests with the voivode, as the representative of the state administration in the voivodeship, and not with the marshal. According to the marshals of the Polish voivodeships, it was the coronavirus pandemic that showed the weaknesses of the dual system of regional management. As mentioned above, the voivode is responsible for crisis management, although, for example, the hospitals in the voivodeship fall competently under the marshal, who manages them. From a practical point of view, such dualism has complicated management, contributed to chaos and various organisational difficulties. As in Slovakia and the Czech Republic, the actions of the central government in Poland were considered chaotic by the local authorities. In the case of the Polish voivodships too, it should be added that the vaccination process itself became more efficient when local institutions became involved at the level of their competences [3].

According to representatives of the Małopolskie (Lesser Poland) Voivodeship, the pandemic was a test of the effectiveness of local government, which required quick and courageous decisions. Decisive interventions were needed to support the health sector, which was at the frontline of the fight against the pandemic, but also to save businesses in the voivodeship, which create thousands of jobs. An effective example of effective management and multisectoral cooperation was, for example, the Małopolskie (Lesser Poland) Crisis Shield, which was a comprehensive support project to combat the effects of the pandemic. It channelled funds to vulnerable sectors in need of immediate assistance. The first flow of money went to the health sector and businesses, enabling the purchase of basic equipment and life-saving medical supplies (such as ambulances, respirators, disinfectants, cardiac monitors) and supporting businesses in maintaining jobs (for example, through compensation vouchers, i.e., a non-refundable subsidy to maintain employment). The funding of the shield has also allowed for specialised support targeted at businesses most affected by the pandemic measures, i.e., those related to the tourism sector. Support was also directed to the social services sector, i.e., nursing homes or hospices, and to the education sector, which was undergoing a real revolution through the purchase of distance-learning equipment.

The representatives of the Łódź Voivodeship also confirmed that, according to the legal provisions on security and crisis management, the basic powers are vested in the voivode as the representative of the state administration. The marshal of the voivodeship cooperates with the voivodeship and provides it with the necessary assistance, and it can be noted that this cooperation has been particularly important in combating the spread of SARS-CoV-2 and in minimising the consequences of the COVID-19 pandemic. For example, based on the level of morbidity and the number of hospital admissions, measures were taken on an ongoing basis in the Łódź Voivodeship to establish specialised beds for patients with suspected or confirmed SARS-CoV-2 infection. In the context of the pandemic, the provincial government also released additional funds to support local entrepreneurs in the form of loans and grants. During the coronavirus pandemic, measures were also taken to ensure that Marshal's Office employees were protected as much as possible from becoming ill in the course of their duties.

In Hungary, too, it is not possible to say of competences of the counties in crisis situations such as the COVID-19 pandemic. According to the representatives of Fejér County, the regional authorities are closer to the citizens and have a better knowledge of the local situation. Therefore, in some cases, they could act as an intermediary between the central and local levels of government, for example as an intermediary for communication or distribution of central orders to the local level of government. However, the main tasks related to dealing with the coronavirus pandemic have been delegated to the district government offices.

#### **Instead of conclusion**

- there is a varying degree of competences across the V4 regions for crisis situations, such as the COVID-19 pandemic, which has also determined the extent to which the regions have been involved in a joint response to the coronavirus pandemic,
- in Slovakia, the regions actively assisted the state in dealing with the pandemic, and later also with vaccination, proposing measures, which made them crisis management bodies and strengthened their roles in the field of national crisis management,
- the involvement of Slovak higher territorial units in the fight against COVID-19 can be said to have brought a direct contribution to the joint fight, despite the lack of personnel, material equipment and distribution channels,
- in the Czech Republic, the situation was like ours, the regions substituted the state's role, the actions and measures were mainly communicated to the regional leaders through the media and various statements by government officials,
- in contrast to the Slovak chairmen of the regions, the governors of the Czech regions have a stronger position under the law during crisis situations,
- crisis staffs were in place in the regions, the activity of the regions during the above-mentioned crisis can be characterised by a strong will, a sense of practicality and a goal orientation,
- in Poland, crisis management at the voivodeship level was complicated by the dualism of administration, with powers during crisis situations falling to the voivode as the holder of the state administration in the region,
- the marshals of the Polish voivodeships have also lent a helping hand, especially in relation to the hospitals under their jurisdiction,
- in Hungary, during the COVID-19 pandemic, the main tasks were delegated to the county administration offices, it is not possible to say of competences of the counties during crisis situations; on the other hand, since the counties were more familiar with the situation in the region, they were able to act as an intermediary between the central and local levels of government, especially as a medium for the communication and distribution of central commands,
- the coronavirus pandemic was a test of efficiency for all regions within the V4, requiring quick and courageous decisions.

#### **References**

1. Act No. 240/2000 Coll. on Crisis Management and on Amendments to Certain Acts. 2000. URL: <https://www.epi.sk/zzcr/2000-240>
2. Act No. 241/2000 Coll. on Economic Measures for Crisis Situations and on Amendments to Certain Related Acts. 2000. URL: <https://www.epi.sk/zzcr/2000-241>
3. Csanyi, P. et al. From the “rally round the flag” effect to a social crisis of confidence. Poland and Slovakia in the first year of the COVID-19 pandemic. *Journal of Comparative Politics*. 2022. No 1 (15), P. 20-38. URL: <http://www.jofcp.org/assets/jcp/JCP-January-2022.pdf>
4. Hoffman, I. Local development policies in the V4 countries - in the light of the impact of the COVID-19 pandemic. *Journal of Comparative Politics*. 2023. No 1 (16), P. 64-79. URL: <http://www.jofcp.org/assets/jcp/Articles-1-2023/JCP-Jan23-04.pdf>
5. Janas, K. & Jánošková, B. Comparison of 20 years of regional self-government in the Czech Republic and Slovakia. *Journal of Comparative Politics*. 2022. No 2 (15), P. 56-71. URL: <http://www.jofcp.org/assets/jcp/JCP-July-2022.pdf>

6. Sagan, A. et al. A reversal of fortune: Comparison of health system responses to COVID-19 in the Visegrad group during the early phases of the pandemic. *Health Policy*. 2022. No. 5 (126), P. 446-455. URL: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.10.009>

## **STRUCTURAL ANALYSIS OF THE BUDGET MECHANISM AS AN INSTRUMENTAL FOUNDATION OF PROCESS MODELING OF TERRITORY DEVELOPMENT: REGULATORY ASPECT**

**Kostiantyn Rudenia**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

An important mindful prompting of a democratic power is the financial independence of the power government institutions at the functions assigned to them. The municipal budget is the basis of financial security for the development of administrative-territorial groups; however, the formation and distribution of income in the municipal budget at the level to the principles of the European Charter of the municipal self-regulation do not remain. Therefore, in today's minds, the problems of forming local budgets and making contributions to the organs of the municipal government and delegating new importance in the minds of decentralization breaks become more relevant.

Effective budget management in the coordinates of the economic security system is impossible without forecasting the actual management process and its consequences. Modern conditions of relentless development for society, exacerbated by the contradictory implementation of socio-economic processes and political-administrative reforms in Ukraine, necessitated the use of improved methodological approaches to the formation of budget management mechanisms through the prism of state management [1, p.659].

The goal of the work is to study the issues of systematization of the instrumental base for modeling the budget management mechanism in the coordinates of the economic security system and the development of strategic programs for the development of the territory. The budgetary mechanism is a set of methods and forms of organizing budgetary relations used by society to solve socio-economic problems of the country's development. It provides for the use of special methods, forms, methods, levers of mobilization, distribution and use of budget funds - instruments of state regulation of the economy in the field of budget relations.

The budget mechanism is an active element of state management of the economy. It is significantly influenced by the tasks facing society at a certain stage of development. At each stage of the development of a civilized state, the state authorities and management institutions must develop such a budget mechanism that would ensure the fulfillment of the assigned tasks.

Currently, the transformation of the budget mechanism is taking place on the basis of a modified budget process, a new scheme of inter-budgetary relations between state and local budgets, taking into account the new budgetary and financial role of the government and local self-government bodies, defined by the Budget Code of Ukraine.

As already mentioned, the budget mechanism has a number of levers with the help of which the state carries out distribution and redistribution functions, actually implements budget policy. These levers can be conditionally systematized as subsystems of the budget mechanism. Each such subsystem has its own functional features, but despite their relative independence, they function as a whole and are characterized by interconnected complex use.

The budget mechanism is an integral part of the financial mechanism. As a constituent link of the general system of economic management, the budgetary mechanism reveals the nature of the economic system as a whole. In quantitative and qualitative terms, the budgetary mechanism

is determined by the amount of financial resources that are accumulated and spent at the appropriate levels of economic management, the technology of mobilization and use.

Of great importance is the correctness of the chosen technology of these processes, namely the subject and object of mobilization and spending of financial resources, indicators, rates, norms, sanctions, benefits (the entire toolkit for the movement of cash funds). In the budget mechanism, it is worth highlighting two main functions: provision and regulation of economic and social processes in the state.

Budget support is implemented through the use of budget financing, lending, etc. methods. Each of these methods has its own peculiarities of their application in practice [2].

Budget financing takes into account the conditions for determining the amount of financing, the periodicity of the transfer of funds, the norms of expenses for a specific type of expenses, etc. When lending, attention is paid to the terms of granting loans. In order to finance the relevant measures or programs, forms of resource mobilization through taxes, fees and other payments should be worked out and legislated.

The structure of the budget mechanism is presented in Fig. 1.

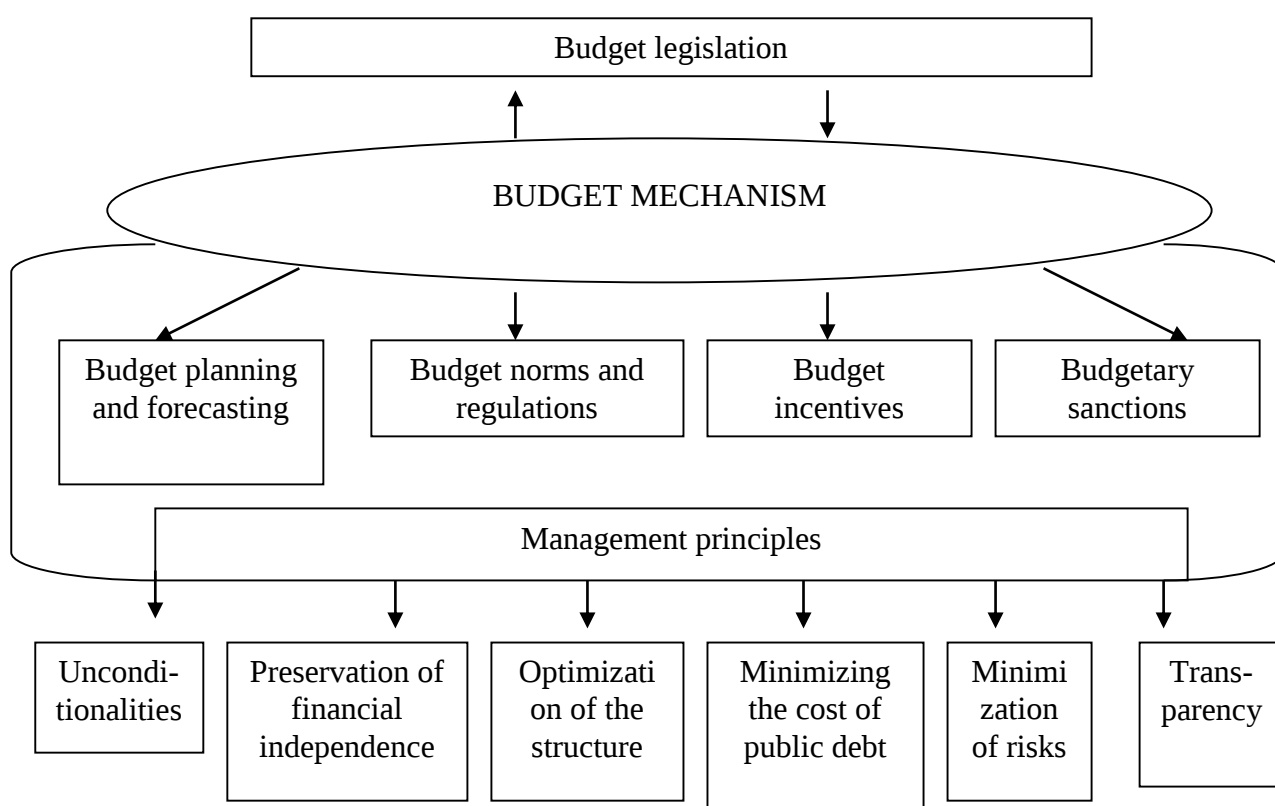


Figure 1 - Structure of the budget mechanism (source: author`s own development)

The tax mechanism is an important component of the budget mechanism. It is often considered as an independent link of the financial mechanism. Budgetary regulation can be characterized as a method of performing the functions of managing economic and social processes. The state, using them through the establishment of forms and methods of accumulation and use of financial resources, stimulates or localizes certain phenomena and processes. The state, allocating funds for the development of the economy, stimulates the development of such industries, which in market conditions cannot ensure their development at the expense of their own resources.

In general, the budget mechanism is a principle scheme of the practical use of budget funds in the economy of the state and their influence on the relevant processes [3]. However, the budgetary mechanism has its own differences in practical application at the level of the state, economic entities or population strata.

In general, the analysis carried out on the selected issues of the research provides an instrumental basis for the process modeling of the budget management mechanism in the coordinates of the economic security system; forms a platform for the development of the budget and tax mechanism. The prospects for further research are the improvement of issues related to the mechanism of effective functioning of the budget sphere and the implementation of integrated management analysis.

The budget mechanism reveals and determines the movement of budget flows within the budget system of the country, mediates relationships between its various levels (Table 1).

Table 1

| Mechanism for managing the budget process and budgetary relations |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Administrative levers                                             | Toolkit                                          |
| Regulatory and legal support of budget policy                     | Budget and tax legislation                       |
| Organizational and managerial support of the budget policy        | Management institutions - national and operative |
| Information and analytical support                                | Budget forecasting and planning                  |
|                                                                   | Budget reporting, statistics and monitoring      |

The European vector of Ukraine's development means, among other things, approximation to European standards of budgetary security, financial decentralization, improvement of the principles of drafting and execution of local budgets [4].

In the context of the legal regulation issue for the formation of local budget revenues, authors considers it appropriate to introduce changes to the current legislation in the local self-government area, by expanding the delegated powers of municipal authorities on matters of budgetary relations, and it is also necessary to carry out an adequate administrative reform that would correspond to the current economic and social situation in the state and would provide a solution to the problem of the superficial nature for the reform of inter-budgetary relations. Also, in order to improve the legal regulation to the formation of local budget revenues, it is necessary to bring the state of national legislation into compliance with international standards in the field of local self-government.

As for the issue of the instability of the local budget revenue sources, in our opinion, it is advisable to solve this issue by strengthening and increasing the production capabilities of business entities, which will ensure the necessary level of profitability and economic growth of the administrative-territorial unit at the location of the entity object of management [5], and the lack of an effective mechanism for interregional redistribution of state revenues is best solved by redistributing revenues between budgets of the same level, taking into account the tax power of the territories and the minimum level to which the financial capabilities of these territories must be equalized, and local self-government institutions, in turn, must be allocated the real right to independently introduce local taxes and fees, while taking into account the competitive advantages and interests of each city or region.

### 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. Hilorme, T. et al. (2018). Innovative model of enterprises personnel incentives evaluation. In: *Academy of Strategic Management Journal*, 2018, 17, 3, pp. 1-6.
3. Karpenko, L. (2019). Formation of the system of fair business practice of the company under conditions of corporate responsibility. In: *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18, 2, pp. 1-8.
4. Karpenko, L. & Izha, M. (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>

5. Karpenko L. & Izha M. (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>

## **ECONOMIC MECHANISMS OF STATE INFLUENCE ON THE INVESTMENT DEVELOPMENT REGION IN THE COORDINATES OF ECONOMIC SECURITY**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

**Kunychka, Mykhaylo**

Ing., PhD., Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

**Dmitry Popovich**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

The state regulation of investment activity is based on the management of public investment, activation and stimulation of investment processes, as well as regulation of the conditions for investment activity and control over its implementation by all investors and participants. Strengthening the processes of globalization and the reproductive interdependence of national economies makes the issue of priority for every state a deliberate influence on securing its sovereignty, national interests and economic security.

The current state of the national economic system calls for attention to be drawn to the problem of attracting FDI in priority sectors of the real economy of Ukraine. In order to achieve more dynamic economic development of the Odessa region, to strengthen the tendency to overcome poverty and increase the well-being of citizens, the authorities and local self-government should rely not only on internal but also external resources of foreign investors.

The analysis of the best international and European practices, scholar's publications show a variety of approaches to process modelling of international investment strategies on the platform systematic of fundamental factor models. Studies of domestic and foreign scientists of economists testify to significant developments in the sphere of strategy of activation of innovative investment development, investment controlling in coordinates of financial and economic security, economic and mathematical modelling of development of territories, application of innovative methods of industrial development, features of the European investment market [1].

Formation of an innovation-investment model of the economy is impossible without the use of a set of incentives by the state, primarily of a fiscal nature. This is because investment in innovation is associated with additional risk, so the expected return should offset it. In addition, various forms of government support are designed to reduce the cost of investment in innovation, which is an additional incentive for investors in the decision-making process. The advantages of tax instruments are due to the fact that today they are an integral part of the tax systems of most countries of the world including such as the USA, Canada, France.

So, state investment policy is a complex of legal administrative and economic measures of the state aimed at expanding and intensifying investment processes.

The purpose of the legislative acts of investment state policy, taking into account the strategy of development of the regions directions for economic growth of the agro-industrial industry, formation of a perfect market environment should be: creation of new jobs, development of infrastructure of depressed territories, increase of high-quality domestic goods and services, gaining the creation of domestic machinery agriculture in the first place.

Therefore, at the regional level, it is advisable to review and improve the investment mechanisms that were used under the simplified tax regime and abolished on January 1, 2017, and amended section XIX «Final Provisions» of the Tax Code of Ukraine.

On the basis of the Law of Ukraine «On stimulating investment activity in priority sectors of the economy with the purpose of creating new jobs» (No. 6205-VI of September 6, 2012) we consider it necessary to return, taking into account the previous experience and practical actions, to use the tools of the mechanism of influence on investment activity in the Odessa region of the following instruments: Investment tax credit, Research tax credit, Investment tax rebate. The prevalence of these instruments of tax support for investment and innovation activity is conditioned by their attractiveness for both the state and the enterprises. Granting tax benefits avoids allegations of imbalanced budgetary allocations. Tax breaks are, in fact, budget expenditures that are not often reflected in official reports [2].

Further, the authors investigate the dependency between Foreign Direct Investment (FDI) and Gross Regional Product (GRP) in the Odessa region in 2013-2021 (Table 1).

Table 1

Analysis of the dynamics of FDI indicators and GRP in 2013-2021

| Years | Foreign Direct Investment, thous. doll. USA | Growth rate, % | Gross Regional Product, UAH million | Growth rate, % |
|-------|---------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|
| 2013  | 1107326,6                                   | 6,27           | 61499                               | 14,14          |
| 2014  | 1220519,4                                   | 10,22          | 64743                               | 5,27           |
| 2015  | 1629074,2                                   | 33,47          | 69760                               | 7,75           |
| 2016  | 1671661,5                                   | 2,61           | 74934                               | 7,42           |
| 2017  | 1423290,8                                   | -14,86         | 99761                               | 33,13          |
| 2018  | 1320345,6                                   | -7,23          | 119800                              | 20,09          |
| 2019  | 1228752,8                                   | -6,94          | 149530                              | 24,82          |
| 2020  | 1202594,7                                   | -2,13          | ...                                 | ...            |
| 2021  | 1237202,8                                   | 2,88           | ...                                 | ...            |

As can be seen from the Table 1 the increase in FDI in the Odessa region was followed gradually from 2013–2016, followed by a sharp downturn until 2020 and the positive trend in 2021, largely due to the conflict in the East and the annexation of the Autonomous Republic of Crimea. However, it should be noted that the fall in FDI since 2018 did not affect GRP growth; a positive upward trend was observed. The volume, structure and regional factors of GRP create an information base for the development of Odessa regional investment policy in the context of the Strategy for improving the investment attractiveness of the region for foreign investors and enhancing competitiveness among Ukrainian regions.

The state of the regional potential of the Odessa region demands a focused attention to the problems of FDI involvement in strategic sectors of the real sector of the Ukrainian economy. According to the conducted research (potential analysis of the Odessa region), the regional investment policy should focus on the development of such sectors as agriculture, food and processing industry, energy, tourism, as these are areas in which the Odessa region has advantages over others regions.

At the national level, it would be advisable to create and approve at the legislative level a single national coordinating body to attract investment with the proper powers of the executive power and to provide directional functions to local governments by establishing their direct,

personal responsibility for the effective implementation of investment policies projects of strategic direction, in particular, in the agro-industrial complex of the Odessa region.

State investment policy should be liberal in terms of state intervention in economic processes, reduction of administration and regulation. However, where absolutely necessary, extremely simple and transparent procedures for the performance of administrative functions, as well as controls for their execution, should be developed. The mechanisms of state influence in the Odessa region, in the first place, should be directed to a decisive fight against economic and criminal crime, the shadowing of profits and their illegal export abroad and corruption.

Strategic analysis and choice is more complicated for corporate-level managers they must create a strategy to guide a company that contains numerous business. They must examine and choose which businesses to own and which ones to forgo or divest. They must consider business managers' plans to capture competitive advantage, and then decide how to allocate resources among businesses as part of this phase [3].

Some words about *rationalizing diversification and integration*. When a single or dominant-business company is transformed into a collection of numerous businesses across several industries, strategic analysis becomes more complex. Managers must deal not only with each business's strategic situation; they must set forth a corporate strategy that rationalizes the collection of businesses they have amassed. Two key audiences are listening. First, managers within the organization want to understand their role and access to resources relative to other businesses within the company. Second, and of greatest importance, stockholders deserve to understand how this collection of businesses is expected to build shareholder value over the long term more effectively than simply investing in separate businesses. In a sense the question is: "Are there compelling reasons why corporate management is better able to invest shareholder value in a variety of other businesses versus allowing shareholders to make that decision themselves?"

The volume, structure and regional factors of GRP create an information base for the development of Odessa regional investment policy in the context of the Strategy for improving the investment attractiveness of the region for foreign investors and enhancing competitiveness among Ukrainian regions. The state of the regional potential of the Odessa region demands a focused attention to the problems of FDI involvement in strategic sectors of the real sector of the Ukrainian economy. According to the conducted research (potential analysis of the Odessa region), the regional investment policy should focus on the development of such sectors as agriculture, food and processing industry, energy, tourism, as these are areas in which the Odessa region has advantages over others regions.

At the national level, it would be advisable to create and approve at the legislative level a single national coordinating body to attract investment with the proper powers of the executive power and to provide directional functions to local governments by establishing their direct, personal responsibility for the effective implementation of investment policies projects of strategic direction, in particular, in the agro-industrial complex of the Odessa region.

State investment policy should be liberal in terms of state intervention in economic processes, reduction of administration and regulation. However, where absolutely necessary, extremely simple and transparent procedures for the performance of administrative functions, as well as controls for their execution, should be developed. The mechanisms of state influence in the Odessa region, in the first place, should be directed to a decisive fight against economic and criminal crime, the shadowing of profits and their illegal export abroad and corruption.

Summing up, the research of this problem, the authors note that the modelling of the innovative investment development of the region is a complex system process, which is based on a specific subject area, founds the specifics and features of the research object.

### References

1. Elton, E.J. & Gruber, M.J. (2014). *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 7-th ed. New York: New York University, 728 p.
2. Karpenko L. Statement of Budgeting Management at Industrial Enterprises in Coordinates of the Financial and Economic Security System. *International Relations 2017: Current issues of*

*world economy and politics*: Conference proceedings 18th International Scientific Conference Smolenice Castle 30th November – 1st December 2017 [Volume of Scientific Papers]. – University of Economics in Bratislava, 2017, pp. 511-526.

3. 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.

## **IMPLEMENTATION OF HEALTH INSURANCE BASED ON DIGITAL STANDARDS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY INSURANCE SECTOR: INTERNATIONAL PRACTICE**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development

**Dmytro Korchovyi**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

The foundation of the state social policy is ensuring the priority of preserving and strengthening the health of the population as the most important productive force of society, which determines the national security of the country and its economic development. The current state of economic and social development of our country requires the implementation of an effective health care system. The issue of improving and reforming the health care system is quite urgent due to the existence of a disparity in the financial and organizational structure of the health care sector and the imperfection of certain legislative acts in this area.

So, Ukraine has historically developed a state health care financing system. According to research conducted on behalf of the United States Agency for International Development (USAID) in Ukraine, the part of health care expenditures financed from tax revenues to the state budget is 57.6% of all health care expenditures, and the other part, which is 42.4% - from private funds.

It should be noted that the state health care system works effectively only if there are sufficient resources in the country, and the private health care system is effective for wealthy population groups. Instead, the system based on the principles of insurance medicine, which exists in most European countries and covers 70-100% of the population, functions well under different financial conditions [1].

The main forms of financial provision for health care in Ukraine are: budget financing, voluntary health insurance, self-financing, charity and sponsorship. Such forms as lending and investing are typical for legal entities and individuals engaged in private medical practice. In addition, during the transition to a market economy, state and communal health care institutions were allowed to engage in non-commercial economic activity (medical and non-medical) in order to attract additional financial resources. As a result, such a form of financial support as non-commercial self-financing has become widespread. Traditionally, the most significant source of financial support for health care is state and local budget funds, while funds received from other sources are only an additional financial resource. Therefore, budget financing is the main form of financial provision of health care.

In the conditions of the digitization accelerated pace, which is conditioned both by the achievements of scientific and technical progress, and by the challenges of the 21-st century, which have a direct impact on: the formation of new economic ties in the conditions of globalization; crisis phenomena in the economy and economic shocks; the worldwide pandemic Covid-19; transition to new standards for the development of financial instruments; socialization of social

development through close network interaction, and other leading economies of the world and those that are developing need economic reforms and new approaches to the organization of economic processes. This directly determines the need to change the priorities of the insurance market development, which should be aimed at increasing the level of competitiveness of insurance companies and providing competitive advantages in customer service and the implementation of insurance services both in the domestic and foreign markets [2].

It is worth noting that in the conditions of Ukraine, the insurance market is not yet sufficiently developed to the level of world insurance markets, which determines its permanent nature of functioning without state participation, and the presence of a mandatory system.

Insurance companies mainly independently build their financial and economic policy and development strategies, develop internal financial mechanisms that affect the effectiveness of their activities. In the conditions of the formation and development of the insurance market in Ukraine with the strengthening of the digitalization factor for economic processes, in the near future insurance companies will face the need to transform their activities, approach the needs of the client, ensure reliable functioning, by ensuring the economic capacity associated with effective business planning and forecasting their activities in the conditions of the latest challenges.

To determine the place and role of insurance in the digital economic system, it is necessary to form the theoretical concept of «digital insurance» and determine its features and possibilities of implementation in the practical plane, which can be achieved through the implementation of the following postulates.

Firstly, digital insurance can be considered the part of economic relations caused by the existence of insurance interests of organizations and citizens and their satisfaction with the help of digital technologies. In other words, digital insurance is a direct way to implement insurance protection for a person, without any technological deviations, due to the incorrect perception of «digitalization» in insurance.

Secondly, the active development of digital technologies in the conditions of the formation of a digital economy can lead to the emergence of new risks, including in the cyber sphere (cyber risks) [3], as well as other risks that may arise in the course of scientific - practical studies.

Part of the risks of the digital economy can be minimized thanks to the use of insurance mechanisms. Therefore, digital insurance can be understood as a way of meeting the needs of policyholders in specific insurance protection caused by random adverse events that occur mainly in the environment of the digital economy and the accompanying use of technological equipment, which is the basis of the material basis for the implementation of economic relations. Thus, the problem of determining digital insurance lies in its duality, where, on the one hand, digital insurance is generated by the digital economy and on the other, it acts as its component through the implementation of digital technologies, which is organically implemented by the insurance institution. So, digital insurance is a way of meeting a traditional or specific (digital technology) need for insurance protection with the help of digital technologies. At the same time, the implementation of insurance activities by insurance companies using digital technologies is defined by us as digitalization of the insurance market.

The digital economy involves the use of digital technologies by economic entities, including insurance companies, which include: systems of large databases (Big Data); neuro technologies and artificial intelligence; distributed ledger systems (blockchain); quantum technologies; new production technologies (telematics, telemedicine); industrial internet (internalization of business processes); components of robotics and sensors; wireless communication technologies; technologies of virtual and augmented reality. It is obvious that the digital economy does not change the economic essence of insurance as an economic relationship related to the existence of an insurance risk and the formation of an insurance fund [4].

The peculiarity of insurance in the digital economy is determined by:

- specific risks inherent in the digital economy, which form the need for insurance protection;

– specific digital technologies that form the basis of the digital economy and their application in the insurance market. Despite active digitalization, the insurance market in Ukraine is still at an initial stage of development, some of its segments are developing rapidly, but the insurance coverage of the population remains at a low level (up to 5%, while in the countries of Western Europe it is more than 85%).

Analysis of the foreign insurance market shows that health insurance is particularly popular in most countries with a market economy. Medical services are provided in a mandatory and voluntary form, the choice of which depends on the following factors: cultural-historical, socio-economic, demographic conditions, the level of morbidity and other factors that characterize the general state of health and the level of medical care in a particular country. Pension provision in most countries of the world is provided at the expense of state pension systems, non-state pension funds, insurance companies and other financial organizations. A significant share of the population of countries with a market economy prefers the services of private insurance companies in the pension system. World experience proves the necessity of using property insurance, which ensures the minimization of a wide range of risks, and liability insurance. In most countries of the world, as a rule, the owners of a number of sources of increased danger and professional liability insurance of certain categories of specialists are mandatory. All types of liability insurance are based on the norms of national legislation and international law. The level of development of liability insurance directly depends on the development of national economies and the perfection of legal institutions.

The introduction of medical and pension insurance in Ukraine based on digital standards for the development of the insurance sector of the economy will ensure the achievement of the following results:

- citizens will have an additional opportunity to access insurance services, in the conditions of crisis phenomena in the economy and social upheavals, which will allow them to worry about their future in advance and ensure usual material condition for oneself, one's family and friends;
- improving the quality of medical care;
- reducing the deficit of the state budget by partially relieving it in matters of financing health care institutions;
- meeting the needs of the national economy in investment resources;
- accelerated development of the insurance market through the use of digital technologies and their direct implementation, both in customer service and in the business processes of insurance companies [5].

The introduction of digital technologies in the sphere of insurance will not change its economic essence, but will be accompanied by innovations directly related to the improvement of the efficiency of insurance activities, the development of new health insurance programs, and the convergence of the commercial and mutual insurance 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. 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>
4. 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.

5. 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].

## **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  
Odessa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine,

### **Augustín, Michael**

Mgr., PhD., MPA, Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

### **Baleha, Andrianna**

Ing., PhD., Assistant Profesor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

The world practice of providing medical services shows that the implementation of a humanitarian, human-cantered 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 publichnogo 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 (Seriia «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.

## **CURRENT ISSUERS FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING PROGRAMS IN INTERNATIONAL BUSINESS: CASH FLOW MATCHING**

**Prof. Lidiia Karpenko, DrSc**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

**Kucharčík, Rudolf**

doc. PhDr., PhD., Associate Professor  
Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

**Augustín, Michael**

Mgr., PhD., MPA, Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

At the current stage of development of the enterprise foreign economic activity, the strategic planning process and its realization on foreign markets takes a significant place. Planning of foreign economic activity of the enterprise has its own peculiarities. Typically, the plan for foreign economic activity is only part of the general plan of enterprise development he regional level, but in the current realities of globalization and changes in the structure of the world market, this is a prerequisite for the effective operation of the enterprises as a whole.

Planning is an important part of the management of the foreign economic activity of the enterprises on the regional level, its main function. The main purpose of foreign economic activity should not be different from the general purpose of the enterprises, but should be aimed at their successful implementation at the expense of external factors of economic growth [1].

Depending on the degree of uncertainty in planning, the time orientation of planning ideas, planning boundaries, etc., in the world practice, different types of foreign economic activity planning are used. For example, depending on the time period covered by the plans drawn up at the enterprise, planning is divided into three types: long-term, medium-term, short-term.

Planning is an important component of the foreign economic strategy. Planning is to develop a system of economic activity key determinants that covers all areas of the organization: production, sale, procurement of raw materials, materials and goods, finances, inventories of goods and materials, labor, etc.

The next step is a study the structuring a portfolio to satisfy multiple liabilities. For pension

funds, multiple liabilities must be satisfied – payments to the beneficiaries of the pension. A stream of liabilities must also be satisfied for a life insurance company that sells an insurance policy requiring multiple payments to policyholders, such as an annuity policy. Two strategies can be used to satisfy a liability stream: (1) multiperiod immunization and (2) cash flow matching.

Multiperiod immunization is a portfolio strategy in which a portfolio is created that will be capable of satisfying more than one predetermined future liability regardless if interest rates change. Even if there is a parallel shift in the yield curve, Bierwag, Kaufman, and Toevs demonstrate that matching the duration of the portfolio to the duration of the liabilities is not a sufficient condition to immunize a portfolio seeking to satisfy a liability stream. Instead, it is necessary to decompose the portfolio payment stream in such a way that each liability is immunized by one of the component streams. The key to understanding this approach is recognizing that the payment stream on the portfolio, not the portfolio itself, must be divided in this manner. There may be no actual bonds that would give the component payment stream.

In the special case of a parallel shift of the yield curve, Fong and Vasicek demonstrate the necessary and sufficient conditions that must be satisfied to assure the immunization of multiple liabilities:

1. The portfolio's duration must equal the duration of the liabilities.
2. The distribution of durations of individual portfolio assets must have a wider range than the distribution of the liabilities.
3. The present value of the cash flows from the bond portfolio must equal the present value of the liability stream.

However, these conditions will immunize only in the case of a parallel shift in the yield curve. To cope with the problem of failure to immunize because of nonparallel shifts in the yield curve, Fong and Vasicek (Casidy 2013) generalize the immunization risk measure for a single liability discussed earlier. An optimal immunization strategy is to minimize this immunization risk; measure subject to the three constraints above (duration, dispersion of assets and liabilities, and equality of present value of asset cash flows and liability stream), as well as any other constraints that a client may impose [2].

An alternative to multiperiod immunization is cash flow matching. This approach, also referred to as dedicating a portfolio, can be summarized as follows. A bond is selected with a maturity that matches the last liability stream. An amount of principal plus final coupon equal to the amount of the last liability stream is then invested in this bond. The remaining elements of the liability stream are then reduced by the coupon payments on this bond, and another bond is chosen for the new, reduced amount of the next-to-last liability. Going backward in time, this cash flow matching process is continued until all liabilities have been matched by the payment of the securities in the portfolio. In practice, cash-flow-matching portfolios are subject to a variety of constraints imposed by both the logic of the problem and the degree of conservatism sought by the fund sponsor. These constraints relate to call vulnerability, quality, type of issuer, diversification across type and individual issuer, and the utilization of holdings from pre-existing portfolios, among other things [3].

The differences between the cash flow matching and multiperiod immunization strategies should be understood. First, unlike the immunization approach, the cash flow matching approach has no duration requirements. Second, with immunization, rebalancing is required even if interest rates do not change. In contrast, no rebalancing is necessary for cash flow matching except to delete and replace any issue whose quality rating has declined below an acceptable level. Third, there is no risk that the liabilities will not be satisfied with a cash flow portfolio. For a portfolio constructed using multiperiod immunization, there is immunization risk due to reinvestment risk.

Nowadays, the mechanism of cash flow is more expensive. This means that more funds must be set aside to match the liabilities. Optimization techniques used to design cash flow-matched portfolios assume that excess funds are reinvested at a conservative reinvestment rate. With multiperiod immunization, all reinvestment returns are assumed to be locked in at a higher target rate of return. Therefore, money managers face a trade-off in deciding between the two

strategies: avoidance of the risk of not satisfying the liability stream under cash flow matching versus the lower cost attainable with multiperiod immunization.

In the process modelling of international strategies, innovative forms of investment are widely used: crowdfunding, crowdinvesting, crowdsourcing. Crypto currency is the subject form of strategy and innovative dominant of monetary policy.

Crowdfunding acts as the new instrument of investment of innovative projects in the modern business environment. Advantages to the businessman from the sector of small and medium business can be defined through crowd funding which is capable to provide unique support for existence of businessmen at several levels. No other way of financing can provide advantage of pre-sales, a market research, advertizing through communications of sponsors without additional costs.

Asymmetry of information and lack of publicly available information of traditional sense, risks of investments into projects are very high. However, at crowdfunding through the communication with sponsors, obtaining reviews of the market from them and councils, unknown before a way of decrease in these risks open. Because of participation of sponsors in development of the project, crowdfunding is at the same time a financing source before formation of business and in the course of its functioning. It is that mechanism which gives big flexibility where other ways are powerless. Now business is not represented effective without application of Internet technologies. Modern instruments of realization and support of projects by means of Internet technologies allow any Internet user to become the participant of financing of the specified projects. This tool carries the name «crowdfunding».

Crowdfunding (from the English words «crowd» – «group of people» and «fund» - «stock») is a practice of financing of the project or the enterprise due to attraction of money by contributions from a large number of people, as a rule, on the Internet. The purpose of the finances engagement is creation of the general service, the project, a product or the general investments. This model assumes participation of three players:

- the initiator of the project who offers the idea and/or the project which will be financed;
- individuals or groups which support the idea;
- the administering group («platform») which connects all parties together to start this idea.

Crowdfunding can be defined as a collective contribution of people who use the resources for maintenance of the projects initiated by other people and the organizations. In the modern world this process happens to use of the Internet. Individual projects in business are financed in the small portions from a large number of participants, allow to realize thereby innovations, to develop business.

Crowdsourcing actively develops now as model for the solution of any kind of the problems and tasks facing both business and before the state and society in general. Within the Crowdsourcing paradigm the solution of a task is transferred to the distributed and very numerous groups of people at the expense of what the cost and time of achievement of result considerably decrease. In 2003 *Luis von Ahn* together with the colleagues for the first time offered a concept of «human calculations» which operates with opportunities of the person for performance of the computing tasks not subject to the computer. For a decade economists study various aspects of crowdsourcing, the sphere of its application and economic efficiency.

Crowdsourcing is a mobilization of resources of people by means of information technologies for the purpose of the solution of the tasks facing business, the state and society in general. It is advisable to mark out two possible categories of crowdsourcing:

- on the sphere of life (business, social, political);
- as solvable tasks (creation of a product (content), vote, search of the decision, search of people, collection of information, collecting opinions, testing, support service, fund raising – crowdfunding).

In the context of this scientific work interest of the author is lit in studying of questions of crowdinvesting as financial base of strategic development of the enterprise. For the enterprise

functioning in the competitive environment, competitive advantages can be reached on the basis of investment innovative forms of the projects forming system of its strategic development.

The crowdfinancing acts as a separate case of crowdfunding. At the same time, between processes of a crowdfinancing and crowdfinancing there is the same communication, as well as at usual processes of financing and investment. But, unlike crowdfunding, the crowd investing provides investing in the project of the funds raised in the form of collective financing and it is obligatory counting upon obtaining financial benefit by the investor .

Distinctive feature of a crowdfinancing are investments which are attracted by the small sums according to the simplified procedure and counting upon financial benefit [4]. As the crowdfinancing gains steam, has considerable potential in growth of the market and becomes an alternative to traditional investment, this direction of crowdfunding is developed separately and for it special crowdfinancing platforms are created, the rules and norms are introduced.

Today, in modern international practice, a new innovative monetary policy tool has emerged - the crypto currency. Crypto currency is a type of digital currency whose issuance and accounting is based on asymmetric encryption and the use of various cryptographic protection methods. Crypto currency is a kind of digital money based on cryptography technology, that is, data encryption. It does not have a physical appearance, and exists only in electronic form. Its main features are anonymity, decentralization and security [5].

Crypto currencies are functioning decentralized in a distributed computer network. They are not in the banknotes that you could touch. They exist in the digital world. Total crypto currency on our planet has already been invented and created about a thousand. The main experts allocate up to 15. Bitcoin (bitcoin) leads in terms of volume (and cost), ethereum, bitcoin cash, ripple, litecoin, dash and others breathe in the back of his head. This is what the «rating» cryptocurrency looks like according to the Coinmarketcap.com crypto currency aggregator from the stock exchanges as of August 28, 2017. The popular variation of multiperiod immunization and cash flow matching to fund liabilities is one that combines the two strategies. This strategy, referred to as combination matching or horizon matching, creates a portfolio that is duration-matched with the added constraint that it be cash-matched in the first few years, usually 5 years. The advantage of combination matching over multiperiod immunization is that liquidity needs are provided for in the initial cash flow-matched period. Cash flow matching the initial portion of the liability stream reduces the risk associated with nonparallel shifts of the yield curve. The disadvantage of combination matching over multiperiod immunization is that the cost is slightly greater.

Strategic level is characterized by the establishment of strategic goals. Implementation of the strategic planning process requires the availability of qualified and competent specialists who will be engaged in its implementation, that is, it is necessary: to create an appropriate management structure; to develop rules for its functioning; to select and motivate staff; organize information support. An international manager must formulate the firm`s strategy based on industry specifics and conditions of competition, its market position and capabilities, and the prospects for creating value on an international scale.

Ukrainian crowdfunding platform, focused on residents of our country, the large sums necessary for implementation of the serious technological innovative project because of low welfare and insufficient trust to projects of this sort hardly collect. Relying on experience of foreign platforms, it is possible to define, as on them technological projects began to appear not at once. In the lump of all successfully financed projects this category occupies only 8.4%. However, researches show that technological projects take the leading position. Therefore it is possible to speak with confidence about prospects of development of this financial instrument in the Ukrainian market in the sphere of innovative projects investment.

#### 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. /Web of Science/

2. 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.
3. 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> /Scopus/
4. Karpenko, L. Rachynskyi, A, Dmytrenko, H., Akhlamov, A. & Oliinyk, N. (2020). Innovation economy management as a factor of national security, *Journal of Security and Sustainability Issues* 10(1): 277-289. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(20\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(20))  
URL: [http://www.tb.lt/Leidiniai/SSI/10-1/10\\_1\\_20.pdf](http://www.tb.lt/Leidiniai/SSI/10-1/10_1_20.pdf) /Scopus/
5. Karpenko, L., Ignatenko, O., Taranenko, O., Oliinyk, I. & Khrenova-Shymkina, R. (2021). Layer and structural components of modern investment security of the country, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8(3): 367-383. URL: <http://jssidoi.org/jesi/article/788> /Web of Science/

## INVESTMENT DETERMINANTS MODELING FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT OF SOUTHERN UKRAINE: GLOBALIZATION OF FINANCIAL MARKETS

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

**Kucharčík, Rudolf**

doc. PhDr., PhD., Associate Professor  
Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

**Zubro, Tetyana**

Mgr., PhD., Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

Foreign direct investment plays an important role in the global economy. There is a huge competition among countries for their attraction, since they have a positive impact on the economy of the country that receives the investment. In addition to direct effects - an increase in GDP, budget revenues, and the decrease in unemployment - foreign direct investment also indirectly has a positive impact on the host country in the form of new knowledge, transfer of experience, dissemination of technology. This study is aimed at identifying and assessing the factors (determinants) that affect the inflow of foreign direct investment into the regions of Ukraine.

The current state of economic and social development of Ukraine requires an understanding of the effective role of investment policy in the economic system of the state. Investigating the mechanisms of public administration in Ukraine, the target, functional, methodological, information-analytical and instrumental parts are needed to be identified. Giving a positive assessment of this proposal, we note that the mechanism of systematic management of development processes in the region should have a structure, correlate with the structure of tasks and functions, be systemically integrated, take into account their purpose and content, strengthen its flexibility and adaptability to systemic transformation changes and present it as a mechanism for systematic management of regional development processes [1].

Foreign direct investment (hereinafter referred to as FDI) plays an important role in the global economy. According to statistics, over the past 30 years, foreign direct investment flows have increased 26.3 times, while the world gross domestic product has increased only 5.8 times. The main driver of global growth, according to “UNCTAD”, is a sharp increase in international mergers and acquisitions. There is huge competition between countries for foreign direct investment, since FDI has a positive effect on the economy of the recipient country. In addition to direct effects, such as an increase in GDP, budget revenues, decrease in unemployment, an increase in the quality of products and, as a result, an expansion of relations with foreign markets, FDI also indirectly has a positive impact on the host country, in the form of new knowledge, transfer of experience, dissemination technologies, increasing demand for local goods and services, staff training, etc. Foreign investment also allows accelerating the process of adaptation of local enterprises to world standards. Thus, foreign capital is quite attractive not only for the economy of the host entity, but also for society. After analyzing the data on FDI inflows to Ukraine, we can conclude that their volume has declined sharply. Analysts say that the sharp decline in foreign investment was caused by the depreciation of the UAH, energy prices [2].

Foreign investments are long-term capital investments that foreign investors direct to various sectors of the economy, taking into account the attractiveness of the investment object and other factors. Part of the FDI literature argues that foreign firms have beneficial “side effects” on the productivity of domestic firms, allowing the latter to observe and learn from foreign partners and introduce new products and technologies. On the other hand, foreign firms can negatively influence domestic companies. They can force domestic firms to reduce production and charge a higher average price as fixed costs are spread over a smaller scale of production. Studies of the impact of foreign presence on the performance of domestic firms include as an explanatory variable some measure of foreign presence, typically the share of foreign firms in the output of the industry, as well as the financial and other performance of FDI recipient firms. According to a number of researchers, the effect of FDI on a domestic firm is negative in developing countries such as Morocco, Venezuela, as well as in countries with economies in transition, such as Bulgaria, Romania and the Czech Republic. Ukraine is no exception. Nevertheless, a number of authors find positive effects in five out of ten countries with economies in transition [3].

Globalization means the integration of financial markets throughout the world into an international financial market. Because of the globalization of financial markets, potential issuers and investors in any country need not be limited to their domestic financial market. The factors that have led to the integration of financial markets are deregulation or liberalization of markets and the activities of market participants in key financial centres of the world, technological advances for monitoring world markets, executing orders, and analyzing financial opportunities, and increased institutionalization of financial markets. These factors are interrelated.

Governments have taken steps to liberalize or deregulate various aspects of their financial markets. Technological advances have increased the integration of and efficiency of the global financial market. Advances in telecommunication systems link market participants throughout the world, with the result that orders can be executed within seconds. Advances in computer technology, coupled with advanced telecommunication systems, allow the transmission of real-time information on security prices and other key information to many participants in many places. Therefore, many investors can monitor global markets and simultaneously assess how this information will impact the risk/reward profile of their portfolios. Significantly improved computing power allows the instant manipulation of real-time market information so that attractive investment opportunities can be identified. Once these opportunities are identified, telecommunication systems permit the rapid execution of orders to capture them [4].

The shifting of the role of the two types of investors, retail and institutional investors, in financial markets is the third factor that has led to the integration of financial markets. The U.S. financial markets have shifted from being dominated by retail investors to being dominated by institutional investors. By retail investors, we mean individuals. Institutional investors are entities

such as pension funds, insurance companies, investment companies, commercial banks, and savings and loan associations. They are also called financial institutions.

Financial markets worldwide are increasingly dominated by large institutions. Unlike retail investors, institutional investors have been more willing to transfer funds across national borders to improve the risk/reward opportunities of a portfolio that includes financial assets of foreign issuers.

At present, the activity of transnational corporations (TNCs) and the inflow of foreign direct investment in Ukraine is significantly inferior to other countries of Western Europe and the CIS, but, despite this, Ukraine has significant potential for foreign investors and is a promising market.

When making investment decisions and choosing a country for the implementation of an investment project, TNCs are guided by many factors. In the scientific literature, there is still no generally accepted explanation of the reasons that determine the choice by corporations of a particular area for deploying an investment project.

At the same time, there are several groups of criteria for evaluating the effectiveness of an investment project:

- the attractiveness of the country in terms of costs (here, the cost of labour, the characteristics of the tax system and subsidies, the quality of infrastructure, human resources and the development of financial markets are taken into account);
  - the attractiveness of the country in terms of sales: characteristics of the local market, its development, growth potential and the country's openness to international trade;
  - the attractiveness of the country in terms of cultural characteristics and political risk.
- According to these criteria, Ukraine is quite attractive for the activities of TNCs, but some factors still offset this attractiveness, while reducing the competitive advantages of our country.

In terms of the number of consumers, Ukraine is a potentially large market in Europe. The relative under saturation of the Ukrainian market makes it quite promising for foreign investors, although the low income level of a significant number of the Ukrainian population hinders the formation of dynamic solvent demand. For TNCs from the EU and the US, the most attractive areas of Ukraine are the following:

- Ukrainian food industry. In the food industry of the world, the Swiss company Nestle, the Belgian AB InBev, the American Kraft-Heinz and Coca-Cola Company, the Anglo-Dutch Unilever;
- trading companies. Wall-Mart Stores, Carrefour SA, McDonalds Corporation have already entered the Ukrainian market;
- financial sector. The largest TNC representative here is Raiffeisen International Bank-Holding AG;
- pharmaceuticals. Known in Ukraine are the German brands «BASF SE» and «Bayer AG». It was in these industries before the recent well-known sad events in Ukraine that there was a rapid turnover of capital.

After stabilization of the political and economic situation in our country, growth in these industries will undoubtedly resume, despite the fact that commercial risks will be low. It is also attractive for TNCs from industrialized countries to invest in business services infrastructure to serve, first of all, enterprises with foreign investments. Ukraine has a significant potential for foreign investors, which is determined by a relatively large and growing market, the availability of production factors, infrastructure, and favourable geographical position.

The next we are going to investigate and describe *the optimal investment strategies with investor liabilities and investment determinants* [5].

Up to this point, the optimization model has focused primarily on portfolio assets, however practically all portfolios exist in order to meet some future obligations. Pension funds are set up to provide income and benefits to retirees. Endowments support current and future expenses of universities and foundations. Insurance company portfolios are designed to build assets in order to meet future claims. In all of these cases, the primary goal of the investor is not simply asset growth, but fulfilling future commitments. The investor is thus concerned with the growth of assets net of

future outflows. In particular, a financial intermediary may be concerned with changes in net worth, where net is defined in terms of a set of existing liabilities.

There are different ways to express the problem of net worth optimization; however they all are related to the basic challenge of adapting a potentially complex set of future liabilities to the two-dimensional framework of the portfolio optimization model. In essence, the liabilities faced by the fund must be characterized by expectations of mean return, standard deviation, and correlations to assets if they are to fit into the risk-return space.

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 bodies 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 [6].

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.

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.

### 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. ISBN 0-07-248846-8.
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). ISSN 2029-7025 (online)
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. ISBN 978-80-225-4488-7.

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 Marketin*, 2014, 26, 2, pp. 142–161
6. MAYOROVA, T. (2013): Investment process and financial and credit importance of its activation in Ukraine: monograph. Kiev:KNEU, 2013, 332 p.
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. Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104

## **INTERNATIONAL PRACTICE OF THE OPTIMIZATION POLICY FOR FINANCIAL AND ECONOMIC ASSETS OF THE TERRITORY**

**Ludmila Lipkova**

Dr. h. c. prof. Ing., CSc.

Alexander Dubček University in Trenčín (SK), Slovakia

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Department of Local self-government and Territories Development

Odessa Polytechnic National University

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].

Systematization of scientists and economists studies made it possible to highlight the main difficulties in implementing regional investment policies and attracting regional investments, namely:

- relatively low attractiveness of the investment climate in most regions, which is caused by deformations and structural imbalances in regional development;
- lack of a systematic approach to the formation of state regional policy, the imperfection of legal regulation of regional economic development, the insufficient use of instruments of state stimulation of investment development of regions;
- insufficient influence of the system of formation of local budgets and transfers on the economic development of regions;

- outflow of labour and capital from one locality to the benefit of others (young people leave Ukraine and move to Europe);
- low efficiency and effectiveness of supporting regional investment activities through centralized resources, inhibition and opposition to decentralization of the budget process, low level of budget discipline;
- aggravation of investment competition between regions.

Of great importance for the implementation of regional investment policy is the problem of forming investment resources – both at the regional and local levels.

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 [3].

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 [4].

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. 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 [5].

Figure 1 shows asset allocation terminology as we use it in the researching.

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. The paper proposes the bond indexing strategy for the application of investment design of territorial development. Active bond portfolio strategies seek to capitalize on expectations about changes in factors that will affect the price and, therefore, the performance of an issue over some investment horizon. The factors that affect a portfolio's return are (1) changes in the level of interest rates, (2) changes in the shape of the yield curve, (3) changes in yield spreads among bond sectors, and (4) changes in the yield spread for a particular bond. The total return framework should be used to assess how changes in these factors will affect the performance of a strategy over some investment horizon.

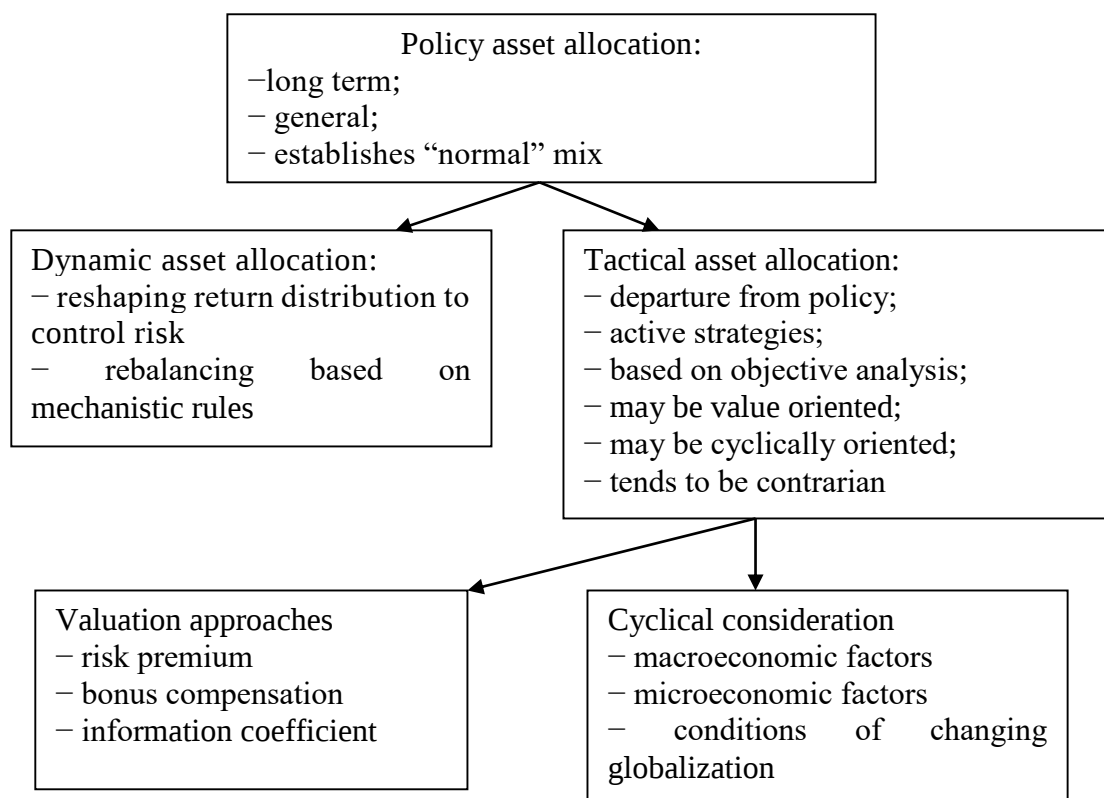


Fig.1 – Financial and Economic Asset Allocation Policy (improved by author on [3])

Thus, the regional investment policy should be implemented, first of all, through the development and implementation of investment projects, grouped into a system of investment programs, formed on the basis of priority areas of socio-economic development of the region, taking into account the possible size of the financial base for the implementation of investment projects. It should be noted that the effectiveness of the regional investment policy depends on the investment climate, which affects the intensity of the investment process, the volume of investments and determines the investment attractiveness of the region. Attracting investment based on the interaction of regional, municipal authorities and business structures is a priority for the development of the region's economy.

## 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.

2. Karpenko, L., Pashko, P. (2019). Formation of the system of fair business practice of the company under conditions of corporate responsibility. In: *Academy of Strategic Management Journal*, 2018, London, vol.18, no 2, pp.1-8.
3. Fabozzi, F.J. (2008). *Investment management*. New Jersey: Prentice Hall, 2008. 837 p.
4. 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>
5. Lipkova, L. (2012): Innovation Policy of the European Union. In: *Proceeding of the 1st International Conference on European Integration 2012*. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2012, pp. 171-178. ISBN 978-80-248-2685-1.

## GAME THEORY IN INTERNATIONAL RELATIONS

**Karas, Martin**

Mgr., PhD., Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

### **Introduction**

The broadest definition of game theory states that it is “the study of mathematical models of conflict and cooperation between intelligent rational decision-makers”. However, as we are dealing with social science, even such a simple definition would be considered controversial if we asked enough scholars to opine on it. For example, there have been recent efforts to loosen the requirement of rationality for actors and models based on bounded rationality, or even emotional decision making have been essayed. This paper will not dwell on controversies of conceptualization of the game theory, but rather will take a brief look at how the game theory has been used in the field of International Relations (IR) and what are some of the issues that are particular for this kind of research. In order to achieve this goal, a brief history of game-theoretical research in IR will be presented in the first part of this paper. The second part of the paper will be concerned with an analysis of particular challenges that game theory faces in IR. The focus in this part will be on the rationality criterion and operationalization of concepts such as preferences.

### **Game Theory in IR: a Brief Overview**

The use of game theory in social science dates back to the work of Von Neumann and Morgenstern, and their seminal work *Theory of Games and Economic Behavior* [19]. When it comes to IR theory, we now know that use of game theory in IR dates back at least to 1950s, when Merrill Flood and Melvin Dresher investigated the early iteration of the prisoner’s dilemma as part of RAND corporation’s research into game theory’s relevance for nuclear strategy, although their work was not initially published in scientific journals. Conflict and crisis has been one of the most productive areas in which game theory has been applied in IR. The most prominent and frequent example of use of game theory in IR is the Cuban Missile Crisis. Some of the most influential of these works include T. Shelling’s work *Arms and Influence* [21] Nigel Howard’s *Paradoxes of Rationality: Theory of Metagames and Political Behavior* [12], Fraser and Hipel’s *Dynamic modelling of the Cuban missile crisis* [9] and Brahm’s *Superpower Games* [3]. Other conflict-oriented game/theoretical analyses in IR include general deterrence theory [20], defence alliances [10], international trade [18]. Zagare [23] uses game theory to explain the concepts of rational escalation and flexible response present in the NATO doctrine. Zagare also provides an overview on deterrence which focuses heavily on the game-theoretical perspective of this phenomena in his 2013 paper [24].

Game theory, however, does not necessarily imply conflict, and we can use game theory to analyse cooperative games as well. Examples of this application of game theory include trade agreements [13] and environmental policies [11] among others. Environmental agreements in particular, have been a subject of discussion among game theory oriented IR scholars. There are different topics being examined within this research area. Alvarado-Quesada and Weikard studied coalition building in the context of international environmental agreements [1]. Diamantoudi, Sartzetakis, and Strantza [8] and Carraro, Eyckmans, and Finus [6] also focused on coalition building in relation to the concept of transfer schemes for international environmental agreements. A useful guide to works focused on bargaining in the context of international environmental agreements is the meta-study of Caparrós [5]

Game theory has also played an important role in IR theory, providing a mathematical model for a logical explanation of important types of interaction in the international arena. The prisoner's dilemma plays a prominent place in this context. Historically, prisoner's dilemma had been used as a justification of realist view of international relations as a place of inevitable conflict between self-interested actors (nation-states) with limited possibility of cooperation given the absence of central authority that could ensure that the actors do not choose to betray in the game. However, advances in the game theory enabled neoliberal thinkers to argue that even in an anarchical environment, the logic of the prisoner's dilemma does not preclude the possibility of cooperation, thanks to the concept of games with repetition, where potential future payoff offset the risk of the defection from the other player. This was argued for example by Axelrod and Keohane in their influential 1985 paper[2].

### **Game Theory in IR: Opportunities and Limits**

There has been a lot of criticism levelled at the game theory in IR throughout the years and there have been periods when the game theory has gone out of fashion to a certain degree. I will not be going through the history of the opposition to game theory in IR, instead, I will just briefly summarise the traditional objections of critics. The main area of criticism of game theory in IR, although this could also be said for other areas of social science, is the assumption of rationality. This objection is tied to the charge of being "unrealistic" that is sometimes levelled against the game theory. In other words, what is the point of modelling human behaviour based on assumptions about human behaviour that are inaccurate?

The criticism is fair in the sense that it is true that humans do not necessarily act rationally. To give a simple example, the conscious decision-making process of an average human in a prisoner's dilemma does not include objective calculation of expected payoff for all the available strategies. Even such banal evidence, as television programmes based on the prisoner's dilemma (e.g. Golden Ball) are sufficient to demonstrate this point.

The argument that the game theory makes to this charge is that this does not mean that the logic of the situation does not have a specific effect on the outcome of the "game". If fact, if we were to put the same people repeatedly into the same prisoner's dilemma, it is reasonable to assume that they would sooner or later revert to the game-theoretical strategies. In other words, the logic of the game is such, that it will "push" the players towards rational choices. In essence, the game theory in this sense does not attempt to predict human behaviour in a particular situation, but rather seeks to figure out the logic of an interaction. While this characteristic of the game theory makes it questionable in terms of generating valid hypothesis about human behaviour, it also means that the game theory is objectively correct. In other words, if the assumptions are correct, and the mathematical operations are carried out diligently, the results are not subject to interpretation.

Moreover, if we return to the question of rationality, there are ways to work with the fact that humans are not strictly rational. The concept of rational behaviour does not preclude human emotion or various sets of moral values, such as altruism. These are not excluded from the game theory, since they can be included in the preference structure of the players. Also, there are several characteristics of human decision making process that have been discovered in psychology, which can also be included in game theory models. Examples include the concept of bounded rationality, and various cognitive biases, such as the ones described by the prospect theory[14].

This brings us to the area of criticism of the game theory that should be considered much more important, since the objections related to the rationality are generally addressed convincingly by the game theorists. The more troublesome issue for the game theory are the preferences of the actors. For a game-theoretical model to work properly, we need an explicit operationalization of actors' preferences in order to be able to arrive at expected utility for particular strategies, or combinations of strategies. This can be done more or less accurately in domains such as Economics. In Economics, preferences of actors, such as corporations, can be deduced from their institutional structure. The institutional structure of a corporation ensures that the corporations will (almost) always look to maximise their profits, which can often be expressed nominally as a monetary value. Even if we cannot deduce nominal expected utilities reliably, we can most often settle for ordinal preferences, which still enable us to use game-theoretical models, often quite successfully.

There is significant difference in this aspect, when it comes to IR. The variables in IR are much more difficult to conceptualise and operationalise, to the point, where we might question, whether it is even possible. Interest of actors, such as states are much more mysterious than interest of a corporation, or even an individual human. In IR, the concept of "national interest" is often used to express what the states seek to do. It is plain to see, how such a concept presents a challenge from the point of view of operationalisation. There are at least two main categories of definitions of national interest as a concept in IR.

Many scholars define national interest in objective terms, as something that states will pursue, because it benefits their position in the international arena. This definition is problematic, since (as opposed to profit interest of corporations) it is virtually impossible to define precisely whether an action benefits a state or not. To operationalize this objective concept of national interest, scholars in IR often make recourse to the concept of power as the ultimate goal of a nation state. This, however, doesn't help much, since there is no reasonable way to operationalize power in an objective way. The simplest attempts at operationalizing power is to reduce the concept to military capabilities, which is demonstrably unsatisfactory when confronted with reality of states' actions.

The second way to conceptualise national interest is to define it in a more subjective manner, as in: national interest is what the most important representative of that state say it is. This is a tempting conceptualization, since it allows for a clear operational definition in terms of expressed opinions, or written policies and doctrines. The issue with this definition is that we have no way of knowing whether official doctrines, statements or policies are genuine. It is not hard to imagine situation where it might be advantageous for a representative to claim something that is simply not true in order to achieve a different goal, such as, for example, making oneself seem more benevolent than they are.

All these issues mean that we cannot easily operationalize preferences to create payoff structures, which are necessary for game-theoretical analysis. Although we can relax the requirements to only require ordinal operationalization of preferences, these are still problematic for the same reasons as mentioned above. These issues do not preclude the use of game theory in IR, since the issue of preferences is not insurmountable in particular context. For example, in nuclear deterrence, where the use of game theory has been particularly prominent, we can claim with sufficient confidence that actors have some objective preferences, such as avoidance of mutual destruction, which enables us to create a preference structure for particular interactions.

Lastly, criticism from the critical theorists has been focused on the effects that the game theory might have in the real world, becoming a self/fulfilling prophecy creating a world where actors attempt to 'win' the 'game' that they are playing being stuck in an endless competition, with the game theory essentially legitimising policies that lead to conflict in international relations. The original game theory has indeed been based on modelling behaviour of game participants who seek to maximise their expected utility. It is questionable to what degree the real world effects of a theoretical approach should be taken in consideration in evaluating a particular approach from a scientific point of view. This issue is highly dependent on one's philosophical inclinations.

Standard science usually only uses the empirical criterion to determine the value of an internally consistent theory. The criticism mentioned in this paragraph comes from a different conception of social science as a performative act that creates reality, not just describes or explains it. In this conception, it could indeed be argued that game theory is not a „useful“ approach to international relations. In any case, the development of cooperative games means that this criticism, although still valid within a particular philosophical tradition, might not be as pertinent today as it was historically.

### Conclusion

Game theory has a long history in the field of International Relations. The appeal of game theory in International Relations is evidenced by the fact that it is one of the fields in social science, where the game theory has been used the most. Additionally, advancements in game theory have often come in the context of International Relations inquiry.

This article sought to analyse the use of game theory in international relations and critically evaluate its potential and its limitations in this field. The main issues that the game theory faces in IR have been identified, namely the premise of rational actor and the operational definition of actors' preferences. As far as rationality is concerned, the article came to a conclusion that even though the condition of rationality is not met by actors in the real world, it does not preclude game-theoretical analysis of real world phenomena. The purpose of the game theory is not necessarily to predict outcomes of a particular interaction, but to show how the structure of the particular interaction will influence the decision making of the actors, and to suggest ways in which the structure can be changed to have a better chance of arriving at desirable outcomes. The paper identifies problematic operationalisation of preferences of state actors as the main issue of using game theory in IR. None of the existing concepts lend itself to a consistent operationalisation of states' preferences, making the use of game theory in IR a difficult exercise. Except in cases where the structure of preferences can be determined more easily, such as nuclear deterrence.

### References

1. Alvarado-quesada, I., and Weikard, H. International environmental agreements for biodiversity conservation: A game-theoretic analysis. *International Environmental Agreements : Politics, Law and Economics*, 2017, 17(5), 731-754. doi:<https://doi.org/10.1007/s10784-017-9368-7>
2. Axelrod, R., and Keohane, R. O. Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions. *World Politics*, 1985, 38(1), 226–254. <https://doi.org/10.2307/2010357>
3. Brams, S. J. *Superpower Games*. New Haven, CT, USA: Yale University Press, 1985.
4. Caballero, W. N., and Lunday, B. J., and Deckro, R. F. Leveraging Behavioral Game Theory to Inform Military Operations Planning. *Military Operations Research*, 2020, 25(1), 5–22. <https://www.jstor.org/stable/26902044>
5. Caparrós, A. Bargaining and international environmental agreements. *Environmental and Resource Economics*, 2016, 65(1), 5-31. doi:<https://doi.org/10.1007/s10640-016-9999-0>
6. Carraro, C. and Eyckmans, J. and Finus, M., Optimal Transfers and Participation Decisions in International Environmental Agreements. FEEM Working Paper No. 50. 2005, University Ca' Foscari of Venice, Dept. of Economics Research Paper Series No. 44/06, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=702761> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.702761>
7. De Mesquita, B. B. Game Theory, Political Economy, and the Evolving Study of War and Peace. *The American Political Science Review*, 2006, 100(4), 637–642. <http://www.jstor.org/stable/27644393>
8. Diamantoudi, E., and Sartzetakis, E., S., and Strantz, S. International Environmental Agreements - Stability with Transfers Among Countries. FEEM Working Paper No. 20, 2018, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3186002> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3186002>
9. Fraser, N. M. and Hipel, K. W. Dynamic modelling of the Cuban missile crisis. *Confl. Manag. Peace Sci.* 1982, 6: 1–18.
10. Gardner, R. *Games for Economics and Business*, John Wiley & Sons, Inc.:New York, NY, 1995.

11. Hanley, N. and Folmer, H. (Eds.) *Game theory and the environment*. Edward Elgar: Cheltenham, UK. 1997, ISBN 9781858984155.
12. Howard, N. *Paradoxes of Rationality: Theory of Metagames and Political Behavior*. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 1971.
13. Hwang, K.-S., and Kim, H.-J. THREE-LEVEL GAME THEORY AND THE STRATEGY OF EU-KOREA FTA NEGOTIATION. *The Journal of East Asian Affairs*, 2014, 28(1), 85–130. <http://www.jstor.org/stable/23757899>
14. Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, vol. 47, no. 2, pp. 263–91. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1914185>.
15. Kraig, M. R. Nuclear Deterrence in the Developing World: A Game-Theoretic Treatment. *Journal of Peace Research*, 1999, 36(2), 141–167. <https://doi.org/10.1177/0022343399036002002>
16. Kuhn, H. W. Game Theory and Models of Negotiation. *The Journal of Conflict Resolution*, 1962, 6(1), 1–4. <http://www.jstor.org/stable/172872>
17. Luce D. and Raiffa, H. *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*, New York: John Wiley & Sons, 1957.
18. McMillan, J. *Game Theory in International Economics*, Harwood Academic Publishers: Chur, Switzerland, 1986.
19. Neumann, J. and Morgenstern, O. *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1944.
20. Powell, R. *In the Shadow of Power*, Princeton University Press: Princeton, NJ, 1999.
21. Schelling, T.C. *Arms and Influence*. New Haven, CT, USA: Yale University Press, 1966.
22. Shelling, T. C. *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, 1960, ISBN 067484030, 309 pp.
23. Zagare, F. NATO, Rational Escalation and Flexible Response, *Journal of Peace Research*, 1992, vol. 29, no. 4, pp. 435 - 454.
24. Zagare, F. C. Deterrence Theory, Then and Now: There is No Going Back. *St Antony's International Review*, 2013, 9(1), 157–167. <http://www.jstor.org/stable/26229108>

## MEMORIES OF FORMER POLITICIANS STANDING AT THE FOUNDING OF THE INDEPENDENT SLOVAK REPUBLIC ON 1. JANUARY 1993<sup>3</sup>

**PhDr. Matej Mindár**

PhD, Doctor of Political Sciences, Assistant Professor  
Department of Political Science Alexander Dubček University  
in Trenčín  
Trenčín, Slovakia

### *Abstract*

*After the Velvet Revolution on 17. November 1989, the Czecho-Slovak Republic underwent a transition from a totalitarian communist regime to a democratic system. The first steps of the new democratic political representation were in the spirit of democratization of the political system, the return of civil liberties and the restoration of private property and enterprise. The fall of the communist regime meant, among other things, the reopening of the issue of Slovak-Czech coexistence. The aim of the presented article is to analyse the statements of the then chairmen of Slovak political parties operating in the Slovak political space at the time of the formation and establishment of the independent Slovak Republic as a subject of international law.*

*Key words: Slovak republic, Czech republic, Czech and Slovak Federal Republic,*

---

<sup>3</sup> This research was funded by Cultural and Educational Grant Agency of the Slovak Republic: "Creation of digital didactic aids to the subject Civics Education for the needs of secondary education in distance form", Project registration number Project No. 009 TnUAD-4/2021

## 1. Introduction

The proclamation of the Czecho-Slovak state on 28. October 1918 in Prague by representatives of the Czech National Committee marked the end of Austria-Hungary as the defeated state in World War I. Two days later, on 30. October 1918 in Slovakia in Turčiansky Svätý Martin then Slovak personalities adopted the Declaration of the Slovak Nation and founded the Slovak National Council (Letz 2010). After World War II, the position of Slovakia in the restored Czechoslovakia was originally to be constituted on the principle of «equal with equal» within the framework of the Košice government program of April 5, 1945. According to the Slovak historian Peter Jašek, by gradual steps in the form of the three Prague Agreements, the central Prague government proceeded to the insinuation of centralism and unitary state management (Jašek 2017). On 28. October 1968, members of the National Assembly approved Constitutional Act No. 143/1968 Coll. on the Czecho-Slovak Federation with effect from 1. January 1969 (Rychlík 2015). In 1970 and 1971 there was a gradual transition from authentic to unitary federation. Several legislative amendments to the Constitutional Law on the Federation were pushed through. The amendment curtailed the powers of the republics at the expense of the federal government, especially in the economic sphere (Mindár 2018).

After the Velvet Revolution on 17. November 1989, the Czecho-Slovak Republic underwent a transition from a totalitarian communist regime to a democratic system. The first steps of the new democratic political representation were in the spirit of democratization of the political system, the return of civil liberties and the restoration of private property and enterprise. The fall of the communist regime meant, among other things, the reopening of the issue of Slovak-Czech coexistence (Rychlík 2015). The new Czecho-Slovak political representation therefore realized that one of the most important issues to be resolved was to determine the new positions of the national republics in the state and the redefinition of the relationship between the two constitutional nations (Hrnko 2012). However, very soon the first signs of opposite tendencies appeared, when the newly elected Czecho-Slovak president Václav Havel chose not Bratislava but Germany as the destination of his first trip. He provoked resistance in a significant part of the Slovak population when he subscribed to the legacy of Tomáš G. Masaryk and Edvard Beneš (Hrnko 2016). After the second free elections in June 1992, the following constituent acts contributed to the constitutional and peaceful division of the Czech and Slovak Federal Republic into two independent successor states (the Slovak Republic and the Czech Republic): 17. July 1992 – approval of the Slovak National Council's Declaration of Independence of the Slovak Nation; 1. September 1992 – approval of the Constitution of the Slovak Republic by the Slovak National Council; 25. November 1992 – approval of the Constitutional Law on the dissolution of the Czech and Slovak Federal Republic by the Federal Assembly).

## 2. Research Methodology

The aim of the presented article is to analyse the statements of the then chairmen of Slovak political parties operating in the Slovak political space at the time of the formation and establishment of the independent Slovak Republic as a subject of international law. These are: Vladimír Mečiar – the then Prime Minister of the Slovak Republic and chairman of the strongest political party, the Movement for a Democratic Slovakia; Ján Čarnogurský – then chairman of the political party Christian Democratic Movement and member of the Slovak National Council; Jozef Prokeš a Ľudovít Černák – the then chairmen of the Slovak National Party and members of the Slovak National Council; Peter Weiss – then chairman of the Party of the Democratic Left and member of the Slovak National Council.

## 3. Results

### 3.1. Vladimír Mečiar

The main political person at the establishment of the independent and democratic Slovak Republic as a subject of international law, Prime Minister of the Slovak Republic and chairman of the Movement for a Democratic Slovakia, Vladimír Mečiar, when asked when he switched from the position of preserving Czecho-Slovakia to the establishment of independent Slovak statehood,

replied that the idea of creating an independent Slovak Republic had been around for a very long time, but it had not been discussed publicly (Mindár 2023a). *«I was in a certain group of people with whom I consulted and prepared all this... Thus, many means and actions have long been thought out. We also counted on the possibility that there would be a revolution. Therefore, we had to have everything planned in advance, how we would proceed afterwards and with what programme we would appear before the public, what the constitution should look like, and so on. Once again, everything that happened on our part after the revolution was a premeditated move.»* (Mindár 2023a, p.8) Asked whether there was a threat of military conflict between Slovaks and Czechs in the former Czecho-Slovakia in case of disagreement on constitutional and peaceful division, he replied: *«Today I will say yes. In the Czech Republic, specific instructions have also been issued for this. The units were also supposed to prepare for a violent takeover of power in Slovakia. Even though it was top class, we knew about it. The commander who was appointed commander in Slovakia came to tell me personally. He had a mandate for this from the Minister of the Interior with Havel's approval. Therefore, we arranged and there was nothing. The Civic Democratic Party has never been in this mood. These things came from a certain part of the political spectrum that wanted to sponge. She wanted to use the army, but we managed to make it unusable. By what routes and through whom we managed to do this, it is not written about anymore.»* (Mindár 2023a, p.9) He also evaluated the thirty-year story of the independent Slovak Republic as a subject of international law. In his opinion, the Slovak Republic was founded well when it endured all governments and all presidents (Mindár 2023a). *«If she didn't have a firmer foundation, it would be bad. But what is a great disaster is the fact that life here could have looked different. Every single change that came with us meant a new beginning and a new concept that could never be completed in four years.»* (Mindár 2023a, p.9)

### 3.2. Ján Čarnogurský

In the second half of 1992, at the time of the formation of the independent Slovak Republic, Ján Čarnogurský, as the main opposition leader, did not vote with his political party Christian Democratic Movement for key state-building documents (Slovak National Council's Declaration of Independence of the Slovak Nation – 17. July 1992, Constitution of the Slovak Republic – 1. September 1992, Constitutional Law on the Dissolution of the Czech and Slovak Federal Republic – 25. November 1992). In his opinion, one of the arguments why the Christian Democratic Movement did not support the approval of the Slovak National Council's Declaration of Independence of the Slovak Nation was the fear that neighbouring states would also bear territorial claims against the future independent Slovak Republic. They had reservations about the adoption of the Constitution of the Slovak Republic, especially its content. However, he also stated that the Christian Democratic Movement was not fundamentally opposed to independence of the Slovak republic (Mindár 2023b). *«However, we did not agree on how and in what form this independence was achieved. We did not want to quasi-submit to the policy of Vladimír Mečiar. This would harm us in a later political struggle already in the independent Slovak Republic.»* (Mindár 2023b, p.6) The aim of the Christian Democratic Movement was to create an independent Slovak Republic by gradual steps (Mindár 2023b). *«The Christian Democratic Movement was the first to introduce this concept in 1990. At the same time, our movement under my leadership did not raise the concept of confederation, for example. Our goal was for Slovakia to join the European Union together with the Czech Republic as an independent political entity.»* (Mindár 2023b, p.6) When asked how he perceives the independent Slovak Republic after thirty years, he replied: *«It's a success story. I am glad that the Christian Democratic Movement has also contributed to the fact that the Slovak Republic is now integrated in important international institutions, including the European Union. Unlike some states, it has no problem with its own national-state identity. Even those who, thirty years ago, for various reasons, opposed the independence of Slovakia, gradually identified with it over three decades.»* (Mindár 2023b, p.6)

### 3.3. Jozef Prokeš and Ľudovít Černák

After the Velvet Revolution, the Slovak National Party was the first of the relevant political parties in Slovakia to come up with the idea of creating an independent Slovak Republic as a

subject of international law through the constitutional and peaceful division of the Czech and Slovak Federal Republic into two independent successor states (Slovak Republic, Czech Republic). Its then chairman Jozef Prokeš is convinced that the gene for the demise of the common state was already inserted into its creation. *«Slovaks have always perceived the common state differently than the Czechs. The Slovaks perceived it as a state of two equal nations, while the Czechs perceived it as a continuation of the Czech state enlarged by the colony of Slovakia. Centrifugal tendencies have manifested themselves in every crisis situation.»* In his opinion, the then Czechoslovak president Václav Havel did not understand the Slovaks at all. He also commented on the attitudes of the powers and other states to the dissolution of Czechoslovakia and the emergence of two independent states of the Slovak Republic and the Czech Republic. In his opinion, their attitude towards Slovakia was very gracious. *«Or else, we weren't in the spotlight. They were preoccupied with looting the former USSR. The Slovak Republic was internationally recognized in the very first second of its existence.»* (Mindár 2023c)

Ľudovít Černák, who assumed the post of chairman of the Slovak National Party in the second half of 1992, describes the period of adoption of the Slovak National Council's Declaration of Independence of the Slovak Nation (17. July 1992) and the Constitution of the Slovak Republic (1. September 1992) as his greatest experiences in his political life (Mindár 2022a). *«I remember the wave of emotions after the approval of the declaration, the national meeting immediately after its approval in Krahule, the shining eyes of those involved and the tremendous determination that radiated from them. We have taken what many have described as a step into the unknown. But it was a move that we decided on our own, and I was sure that we could do it and that it would work out. A period of hard work began, which resulted in the approval of the Constitution of the Slovak Republic in the government. I am the author of two words in the Constitution of the Slovak Republic. I have proposed that the phrase 'and ecologically' be added to Article 55 'building a market and social economy'. I accepted the approval of the Slovak Constitution in parliament with my hand on my heart while singing the anthem and at that time it was clear to me that we would no longer be able to make excuses for anyone and we would take responsibility for our own future and the future of our children.»* (Mindár 2022a, p. 4)

#### 3.4. Peter Weiss

Peter Weiss, as chairman of the Party of the Democratic Left, went to the parliamentary elections in 1992, initially with a program to promote the constitution of sovereign republics in a common state: *«We pushed for a fundamental reform of internal relations in the federation. We talked about sovereign republics because this term was already based on the above-mentioned preamble of the Constitutional Act on the Czecho-Slovak Federation from 1968. Although the republics were declared subjects of federation from above by the then National Assembly, they also decided that it was advantageous for them to live in a common state.»* According to him, the Party of the Democratic Left wanted to redefine the form of the common state of Slovaks and Czechs. *«We wanted more competences for national republics and we wanted to redistribute or change those competences that would belong to the federation. At the same time, we wanted to do all this on the basis of an agreement between the representations of the Czech Republic and the Slovak Republic. In the Czech Republic, however, the prevailing opinion was that those republics were not important, that only Czecho-Slovak statehood was important, with which it could not move in any way. That is why even the post-election negotiations have reached an impasse.»* He also adds that the Czech political representation managed to give the impression that the Slovaks wanted to complete their independence. *«In fact, the one who no longer needed a common state was Czech political representation. And if you look closely at the course of negotiations between the representatives of the Movement for a Democratic Slovakia and the Civic Democratic Party, you will see that originally the Movement for a Democratic Slovakia did not envisage separation from the Czech Republic as of 1. January 1993. They wanted a longer transition period. But for the Czech political representation, the date of 1. January 1993 was already clear. And we in the Party of the Democratic Left, when we understood that such a decision had already been made, began to prepare for Slovakia's independence on 1. January 1993.»* Peter Weiss evaluates the

thirty-year story of the independent Slovak Republic as successful for the Slovak Republic and its citizens, despite various peripetias. «*We had to struggle for a new form of political scene in order to integrate with the European Union and NATO.*» Based on this, it concludes that the Slovak Republic as an independent subject of international law has stood its ground. «*We've made tremendous progress since the split. We have by no means become some kind of isolated state. We are fully integrated into all possible international organizations. And especially now we can decide for ourselves and for ourselves. We can no longer make excuses for the Czechs or anyone else. How we organise our own internal affairs depends on us, the Slovak citizens. From this point of view, the division of the Czech and Slovak Federal Republic and the independence of the Slovak Republic and the Czech Republic were a success.*» (Mindár 2022b)

#### 4. Conclusion

The constitutional and peaceful division of the Czech and Slovak Federal Republic into two separate successor states (the Slovak Republic and the Czech Republic) in the form of the Constitutional Act on the Dissolution of the Czech and Slovak Federal Republic, adopted on 25. November 1992 by a constitutional majority in the democratically elected Federal Assembly, contributed to the stabilisation of the area of Central Europe after the fall of the Iron Curtain and the Soviet Union. Unlike Yugoslavia and the Soviet Union, national-emancipatory development in the heart of Europe took place peacefully and through mutual understanding. This extraordinary act is still an example to many nations seeking independence to this day. The division of Czechoslovakia on the basis of constitutional dissolution can also serve as an example for the current unfavorable international situation in Europe and other parts of the world.

#### References

##### Monographs and journals

1. HRNKO, A. (2012). Slovenský parlament pred vznikom suverénnej Slovenskej republiky v rokoch 1990-1993. In: Slováci a ich národné bytie v Európe vznik 2. Slovenskej republiky. Bratislava: Panslavic union, 2012. pp.77-101. ISBN 978-80-970685-3-0
2. HRNKO, A. (2016). Vznik Slovenskej republiky 1. januára 1993. In: Siločariy (Scientific journal on economics and politics). Bratislava: Slovak Economic Society - Independent Association of Economists of Slovakia, February 2016, NO.1. VOL. XIV. ISSN 1336-4634, pp. 53-63
3. JAŠEK, P. (2017). Pokus o „rovného s rovným“ (Zákon o československej federácii má päťdesiat rokov). In: Národný kalendár 2018. Martin: Matica slovenská, 2017. pp. 130-132. ISBN 978-80-8128-198-3
4. LETZ, R. (2010). Slovenské dejiny IV. 1914- 1938. 1. edition. Bratislava: Literary information center, 2010. 342 p. ISBN 978-80-8119-028-5
5. MINDÁR, M. (2018). Vývoj rokovani české a slovenské politickej reprezentácie o štátoprávnom usporiadaní Českej a Slovenskej Federatívnej republiky (ČSFR) a jej rozdelenie. In: Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. MMK 2018 : Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference. Hradec Králové: Magnanimitas, 2018. ISBN 978-80-87952-27-6. roč. IX, pp.907-915, CD ROM.
6. RYCHLÍK, J. (2015). Češi a Slováci ve 20. století (Spolupráce a konflikty 1914-1992). 2. edition. Prague: Vyšehrad Publishing House., 2015. 688 p. ISBN 978-80-7429-631-4

##### Archive resources

1. MINDÁR, M. (2022a). Interview to Ľudovít Černák. In: Slovenské národné noviny. Martin: Matica slovenská, 2023, NO.24. VOL. 38. ISSN 0862-8823, pp. 4
2. MINDÁR, M. (2023a). Interview to Vladimír Mečiar. In: Slovenské národné noviny. Martin: Matica slovenská, 2023, NO.1. VOL. 39. ISSN 0862-8823, pp. 8-9
3. MINDÁR, M. (2023b). Interview to Ján Čarnogurský. In: Slovenské národné noviny. Martin: Matica slovenská, 2023, NO.3. VOL. 39. ISSN 0862-8823, pp. 6

##### Internet resources

1. MINDÁR, M. (2022b). Interview to Peter Weiss. In: Veci Verejné. [online]. [Cited 22. 4.

- 2023.]. Available on the Internet: <https://veci-verejne.sk/peter-weiss-vznik-samostatnej-slovenskej-republiky-je-uspesnym-pribehom/>
2. MINDÁR, M. (2023c). Interview to Jozef Prokeš. In: Veci Verejné. [online]. [Cited 20. 4. 2023.]. Available on the Internet: <https://veci-verejne.sk/jozef-prokes-gen-zaniku-spolocneho-statu-bol-vlozeny-uz-do-jeho-vzniku/>

## **THE EUROPEAN UNION'S ROLE IN THE ARMENIA-AZERBAIJAN BORDER CRISIS**

**Augustín, Michael**

Mgr., PhD., MPA, Assistant Professor  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava  
Bratislava, Slovak Republic

### **Introduction**

In the Nagorno-Karabakh ceasefire agreement, signed on November 9, 2020, and entered into force a day later, Armenia agreed to hand over three districts in the Nagorno-Karabakh region - Aghdam, Kalbajar, and Lachin. Thus, Azerbaijan regained the territories it had lost in the war in the 1990s. Thanks to the handover of the territories of Kalbajar and Lachin, the Republic of Armenia and the internationally unrecognized Republic of Artsakh are not neighboring regions anymore. Before the war in 2020, there was no functional border between Armenia and the occupied territories of Azerbaijan. Although there was a *de jure* demarcated border between the former Armenian Soviet Socialist Republic and the Azerbaijan Soviet Socialist Republic, the border was under Armenian control for almost 30 years. The delimitation and demarcation of the state borders between the two countries became one of the most urgent questions of the new reality after the 44-day conflict. The Russian Federation, whose peacekeeping contingent has been deployed in the region for five years under a ceasefire agreement, has recently lost much of its reputation as a moderator of the conflict in the South Caucasus due to its military involvement in Ukraine.

As Russia focuses on its military activities in Ukraine, it cannot fully control the affairs in the South Caucasus as one of its spheres of influence. European Union leaders have identified an opportunity to facilitate a dialogue between Armenian and Azerbaijani political representatives. In 2022, Western diplomacy took the initiative. It successfully intensified its activities in the conflict region through trilateral meetings mediated by the EU and the subsequent deployment of two civilian observer missions. This paper aims to map these political initiatives in more detail and characterize the EU's engagement in the Armenian-Azerbaijani border crisis.

### **The Emergence of the Brussels format**

After border clashes throughout the summer and fall of 2021, Russian President Vladimir Putin organized a trilateral meeting with Armenian Prime Minister Nikol Pashinyan and Azerbaijani President Ilham Aliyev. Pashinyan and Aliyev were initially expected to meet on the anniversary of the ceasefire agreement on November 9, 2020. However, the meeting was postponed after negotiations broke down. The Kremlin announced that the leaders would review the ceasefire implementation during the summit on November 26, 2021, especially the part related to unblocking regional transport corridors. During the trilateral summit in Sochi, the political leaders agreed on the mechanisms allowing to draw the Armenian-Azerbaijani border. Putin suggested a commission with this mandate would be created by the end of the year. Two days after the meeting, during the 15th summit of the Organization for Economic Co-operation in Ashgabat,

Turkmenistan, Aliyev declared that *“the Zangezur corridor is becoming a reality”*.<sup>4</sup> *“This new transport infrastructure will be an essential component of the East-West and North-South corridors,”* Aliyev said [1]. Armenian diplomacy denied that Armenia was involved in the negotiations on providing the corridor to Azerbaijan. In May 2021, Pashinyan confirmed that progress had been made towards establishing a joint commission to delimitate the border between Armenia and Azerbaijan [2]. However, both sides have continued to accuse each other of crossing the border by soldiers, resulting in ceasefire violations, and firing at each other’s positions. As a result, a commission that would have a mandate to discuss the delimitation of the state border between Armenia and Azerbaijan has yet to be created. In this tense atmosphere, Azerbaijani President Ilham Aliyev made irredentist claims to the Syunik region in southern Armenia: *“Charles Michel called the territories bordering Armenia disputed. Frankly, I disagree with this statement. Because we believe these are our territories. I believe this is Zangezur territory. And Zangezur is the land of our ancestors, and we are in our territory”* [3]. The corridor connecting the Azerbaijani exclave Nakhichevan with Azerbaijan has become a topic on which Armenia and Azerbaijan have radically opposite views. *“The implementation of the Zangezur corridor is a historical necessity. Whether Armenia wants it or not, it will happen,”* Aliyev again stated in January 2023. The Armenian side described as absurd any considerations of providing an extraterritorial corridor to Azerbaijan, which would pass through the south of Armenia [4].

Following their trilateral meeting in Sochi, Pashinyan and Aliyev agreed to meet with the President of the European Council, Charles Michel, in Brussels. This meeting occurred on December 14, 2021, just before the summit of EU leaders, member states, and Eastern Partnership countries. The leaders agreed to build upon the agreements made in Sochi, focusing on establishing a direct communication link between the defense ministers of both countries to reduce tensions along the Armenian-Azerbaijani contact line [5]. They also acknowledged the need for concrete steps to be taken to reduce tensions in preparation for negotiations on the delimitation and demarcation of the state border between Armenia and Azerbaijan [5].

Initially, there was a lack of enthusiasm for the competitive trilateral cooperation format due to the situation on the ground. However, the number of meetings where the European Union acted as a mediator gradually increased. On February 4, 2022, the leaders of Armenia and Azerbaijan held an online meeting with Charles Michel and French President Emmanuel Macron. Meanwhile, the Russian Federation’s invasion of Ukraine and the breakdown of relations between Russia and the West made it highly unlikely that they would take joint action on issues related to stabilizing the situation in the region.

A meeting was held between high-level officials of Armenia and Azerbaijan in Brussels on March 30, 2022, organized by the EU to address the issues between the two countries. Armen Grigoryan, Secretary of the Security Council of Armenia, and Hikmet Hajiyev, Assistant to the President of Azerbaijan, met with the facilitation of Toivo Klaar, the EU Special Representative for Transcaucasia [6]. On April 6, 2022, another meeting took place with the participation of the heads of both states, mediated by Michel. During this meeting, significant progress was made as Pashinyan and Aliyev agreed to entrust their foreign ministers to work on preparing a future peace treaty that would address all substantive issues [7].

Following the trilateral meeting in Brussels on April 13, 2022, Pashinyan made a crucial speech in the Armenian parliament. He announced his government’s plan to seek a peace agreement with Azerbaijan. Additionally, his speech suggested a significant shift in the Republic

---

<sup>4</sup> Zangezur is a region located in southeastern Armenia, adjacent to the Zangezur Mountains and corresponding to the current Armenian province of Syunik. It has a rich historical and geographical significance and continues to play a crucial strategic role for all actors with geopolitical and economic interests in the South Caucasus. After the 2020 war, Aliyev proposed the “Zangezur Corridor” to establish a direct connection between Azerbaijan, Nakhchivan Autonomous Republic, and Turkey. Furthermore, Azerbaijan demands that there be no Armenian customs or border controls in the Armenian province of Syunik for Azerbaijani citizens and goods transported from Azerbaijan to Nakhchivan. Despite being initially intended to belong to Azerbaijan for practical reasons, Zangezur was officially divided into Eastern and Western parts in 1921, with its Western part joining Armenia.

of Armenia's strategy in relation to Nagorno-Karabakh. Pashinyan explained that Yerevan's primary objective in negotiations would no longer be to secure a future status for Nagorno-Karabakh within Azerbaijan [7]. Instead, the emphasis would be ensuring all rights and security guarantees for Karabakh Armenians. During his speech, Pashinyan also offered indirect criticism of the Russian Federation, particularly the Collective Security Treaty Organization (CSTO), accusing them of inaction during the local escalation of the conflict in May 2021. Pashinyan's speech marked a significant departure from Armenia's policy over the past 30 years as he explicitly acknowledged Azerbaijan's territorial integrity. He emphasized that the Karabakh issue was not about territory but the protection of the rights of the ethnic Armenians living there [8].

On May 23, 2022, the Brussels trilateral meeting proved to be highly successful in its outcome. During the meeting, the leaders confirmed that the first joint border commission meeting for the delimitation and demarcation of the shared state border would occur in the upcoming days [9]. True to their word, the meeting occurred the next day under the guidance of Armenian Deputy Prime Minister Mher Grigoryan and Azerbaijani Deputy Prime Minister Shahin Mustafayev. Similarly, to further solidify this collaboration, Pashinyan and Aliyev from both countries issued a decree establishing state border commissions composed of high-ranking state officials [10]. The Armenian state border commission comprises eleven members, while the Azerbaijani commission includes twelve members and a chairperson. During the Brussels meeting, the leaders reached an agreement regarding the unblocking of transport connections and establishing principles for transit transport between Azerbaijan and Nakhchivan, as well as international transport through the communication infrastructure of both countries. Lastly, Aliyev and Pashinyan agreed to continue discussions on a future peace treaty led by teams of foreign ministers [9].

On August 31, 2022, Charles Michel hosted the fourth trilateral meeting in Brussels. During the meeting, Pashinyan and Aliyev agreed to increase efforts towards a peace treaty and tasked their foreign ministers to meet within a month to draft texts. It was also decided that the third meeting of the joint border commission would take place in November in Brussels. The second meeting in a row was held in Moscow the day before, where the parties focused on discussing organizational and procedural issues related to commission work [11].

Since the beginning of August, clashes in the field have multiplied again, and individual parties have accused each other of violating the ceasefire. Azerbaijan assertively continued to use the tactics of border escalations, forcing Yerevan to make further concessions and accept Baku's demands. The most significant ceasefire violation since the end of the 44-day war occurred on the night of September 12-13, 2022. Armenia declared at least 135 of its soldiers were killed in border clashes with Azerbaijan, while Azerbaijan reported 71 of its dead [12]. The Armenian side talked about a full-scale attack on Azerbaijan and intense shelling deep into the Armenian interior, with civilian infrastructure under fire [13]. The towns and villages under attack were in Syunik, Gegharkunik, and Vayots Dzor provinces along Armenia's eastern border with Azerbaijan. According to the Ministry of Defense of Azerbaijan, the cause was the provocation of the Armenian side and the sabotage activities of the Armenian armed forces [14]. However, many third-party sources came with the information that Azerbaijani troops launched an attack on Armenian positions on the internationally recognized territory of the Republic of Armenia.

Armenia requested military assistance from Russia under Article 4 of the CSTO but only received a promise to send an observation mission to the region. Unfortunately, the CSTO clarified that they would not be sending troops [15]. This was a disappointment for both Pashinyan and the Armenian public. Anatoliy Sidorov, the head of the advanced team of the CSTO mission, visited the areas where the clashes took place and stated that it was too early to make any conclusions [16]. However, it is worth noting that when Kazakh President Tokayev activated Article 4 in January 2022, the CSTO Collective Security Council authorized a peacekeeping operation in Kazakhstan. Russia quickly responded to Kazakhstan's request and sent troops the next day [17].

### **The European Union monitors on the ground**

Since the CSTO member states have not been able to decide on the organization's reaction to the aggressive actions of Azerbaijan during the September 2022 escalation in the region,

Armenia, relying on the support of the EU and the Brussels dialogue, has recently increased its reservations towards the CSTO. In November 2022, Pashinyan refused to sign a declaration at the CSTO Security Council Meeting in Armenia because it did not include a “clear political assessment” condemning Azerbaijan’s incursions into Armenian territory between May 2021 and September 2022 [18]. Moreover, Pashinyan refused the deployment of the CSTO monitoring mission [19]. The Armenian Prime Minister justified his decision by saying that, unlike the European Union, the Russian-led military alliance has declined to recognize CSTO member Armenia’s current borders [20].

In the aftermath of the events of September, there were some notable developments in the following month. One particularly significant event was the meeting of the European Political Community on October 7, 2022, in Prague. At this meeting, Aliyev, Pashinyan, Michel, and French President Macron agreed that the EU would send a civilian mission to the Armenian-Azerbaijani border.<sup>5</sup> This was a crucial step forward in the peace process, as it showed a commitment to resolving the conflict peacefully. The sides also agreed to “mutual recognition of territorial integrity and sovereignty”, a primary demand from Baku during negotiations for a final peace deal [21]. Armenia and Azerbaijan thus confirmed their commitment to the CIS Alma-Ata Declaration of 1991, through which both countries recognized each other’s territorial integrity and sovereignty.

Another significant development was the decision to establish the EU Monitoring Capacity (EUMCAP), which was adopted at the meeting of the Foreign Affairs Council on October 17, 2022. This decision was proposed by High Representative Josep Borrell and aimed to support the building of trust between the two countries by monitoring the observance of the ceasefire by both sides. From the perspective of cost coverage, this mission was funded by the resources of the EU Monitoring Mission (EUMM) which operates in Georgia. The first EU observers arrived on the ground on October 20, with 40 civilian experts deployed along the Armenian side of the international border with Azerbaijan for two months. They have conducted more than 175 patrols during this period [22]. Azerbaijan finally refused to host the mission on its side of the border. Their mandate was to observe the situation in the border regions between Armenia and Azerbaijan and support the work of the border commissions that resolve the delimitation and demarcation of the shared state border. However, Russia criticized the EU’s decision to send a civilian mission to Armenia’s border with Azerbaijan, viewing it as an attempt to crowd out the mediation efforts of the Russian Federation [23]. Lavrov, the head of Russian diplomacy, responded a few days ago that the CSTO was ready to send its observation mission to the region [24].

On December 12, 2022, a group of individuals identifying as environmental activists from Azerbaijan began blocking the Lachin corridor, a crucial transportation road, claiming they were in protest against the “illegal” mining of mineral deposits in the region. This blockade led to a severe humanitarian crisis for the Karabakh Armenians, who were left stranded in Nagorno-Karabakh without access to necessities such as food and medicine. The Russian peacekeeping forces, who have jurisdiction over the area as part of a ceasefire agreement, have received criticism from Armenia for not maintaining open traffic. The Armenian representatives addressed calls to the United Nations to take over peacekeeping role in the field [25]. The European Parliament condemned the blockade in January 2023, describing it as a humanitarian crisis and violating the 2020 ceasefire conditions. The EP’s resolution also condemns the inaction of Russian peacekeepers; considers that their replacement with OSCE international peacekeepers, under a UN mandate, should be negotiated urgently [26]. The International Court of Justice ordered Azerbaijan to ensure unimpeded movement along the Lachin corridor in February 2023, but the blockade continued [27]. In addition, in April, Azerbaijani forces installed a checkpoint at the Lachin

---

<sup>5</sup> The European Political Community is a broader intergovernmental platform for political discussion about the future of Europe, including not only EU member states but non-member European states. It was created in 2022 after the Russian invasion of Ukraine. French President Emmanuel Macron proposed establishing such a platform during the French Presidency of the Council of the EU. The first summit took place in Prague on October 6-7, 2022, during the Czech Presidency of the Council of the EU.

corridor, at the Hakari bridge next to a Russian peacekeeping base. Russian peacekeeping troops have not taken any action against installing the checkpoint [28]. As a result, the “eco-activists” stated that they concluded their protest as they had partially achieved their goals after establishing the checkpoint on the road [29]. Due to the existence of the checkpoint, however, the *de facto* blockade of the Lachin Corridor remains in place.

On January 23, 2023, the European Union’s Foreign Affairs Council established a dedicated long-term European Union Mission in Armenia (EUMA) that will monitor the country’s border with Azerbaijan. EUMA, a partially non-armed civilian Common Security and Defence Policy Mission, has a 2-year renewable mandate. It has been deployed on February 20, 2023, with the headquarters located in Yeghegnadzor, six Forward Operating Bases, and a liaison office in Yerevan. Again, EUMA has been exclusively deployed and operating within the internationally recognized territory of Armenia [30]. The Lachin corridor is therefore outside of the area of responsibility of EUMA. EEAS Managing Director of the Civilian Planning and Conduct Capability (CPCC) Stefano Tomat has been appointed as the Civilian Operation Commander of the mission, while Markus Ritter from the German Federal Police is the Head of Mission [31]. Ritter has previously served as Head of Mission EUAM Iraq between 2017-2019 and in other EU civilian missions. The entire mission’s chain of command is civilian, and it is expected to deploy ultimately 103 members of international staff coming from Germany, France, Denmark, Netherlands, Sweden, Poland, Lithuania, and Luxembourg [31].

The mission’s most problematic aspect and simultaneously limiting factor is the absence of Azerbaijan, so the mission staff enjoys access only on the Armenian side [32]. Azerbaijan lags in the diplomatic track provided by the Brussels format, which may ultimately threaten its future functionality. The EU perceives the EUMA as an essential component of the EU’s efforts to support peace in the region. It makes sense only if Armenia and Azerbaijan are engaged in serious peace negotiations. It partially differs from certain views in Armenia. As Poghosyan points out, *“some circles in Armenia believe that the EU sent observers to Armenia only to deter future possible Azerbaijani aggression, to play the role of a buffer, and to provide Armenia with the necessary time to increase its military capabilities and be able to repel future Azerbaijani aggression on its own”* [33]. In this context, Poghosyan says, *“the de-facto collapse of the Brussels format of negotiations may pull the EU to the margins of the negotiation process, making any future deployment of an EU observer mission less attractive and meaningful for the EU”* [33].

### **Conclusion**

The objective of this paper was to map and characterize the diplomatic and political initiatives of the EU in the ongoing Armenian-Azerbaijani border crisis.

It is remarkable to observe that EU’s influence and diplomatic presence in the South Caucasus region has risen since the Ukraine conflict. Notably, the Moscow negotiation track was accompanied by the one led by Brussels, and their effect has gradually changed from synergistic to competitive. Indeed, the EU profits from Russia’s loss of credibility regionally and globally. The birth of the Brussels format in the form of trilateral meetings (in some cases extended by the participation of French President Macron) led, because of the global political climate, to the emergence of a competitive diplomatic channel that seeks to take the initiative in the South Caucasus. The EU’s increased interest in this region reveals the efforts of European diplomacy to weaken Russia’s influence in its long-term sphere of influence. In March 2023, Ilham Aliyev and Nikol Pashinyan visited German Prime Minister Olaf Scholz. These meetings indicate Germany’s growing engagement in the South Caucasus, as Germany aims to play a more prominent role in the region alongside France. Moreover, Germany has much to offer economically and in terms of post-conflict processes, diplomatic mediation, and peacebuilding [34]. Therefore, it is also in Germany’s interest that EU diplomacy initiatives in the Armenia-Azerbaijan border crisis succeed.

Since October 2022, two observation missions have been sent to the border region: the EU Monitoring Capacity (EUMCAP) in October 2022 with two months duration and the European Union Mission in Armenia (EUMA) with a 2-year mandate which can be renewed. Both these

missions have been deployed to monitor the border between the two countries from the Armenian side due to the disapproval of Azerbaijan.

The main goal of the Brussels format was to bring both conflict parties to negotiations on the future peace treaty, which should include the delimitation of the new state border between Armenia and Azerbaijan. The main result of these negotiations was establishment of the joint border commission and both state border commissions. Moreover, the parties reached in Prague meeting the commitment regarding the mutual recognition of territorial integrity in line with the 1991 Almaty Declaration.

Two monitoring missions have aimed to build confidence and ensure a facilitative environment for normalizing relations between Armenia and Azerbaijan. However, these efforts are also stagnating due to the months-long blockade of the Lachin Corridor and ongoing armed clashes in the border areas. The EUMA has not provided the necessary deterrence from the clashes outbreak; consequently, the negotiations remain stuck. Moreover, the EU's well-started peace efforts may cause Azerbaijan to feel alienated from the EU. The situation requires a nuanced and more balanced solution. The EU cannot engage while ignoring one party's concerns and must listen to both sides. Of course, the restoration of the Brussels format and the success of any monitoring mission also depends on the Azerbaijani attitude. However, Armenia should stop using the *status quo* to postpone and avoid negotiations. It is insufficient to demonstrate its *ad hoc* rebellion at the CSTO level against Russia. Instead, Armenia should try to convince others that it is striving to reduce any suspicions that the country currently serves as Russia's Trojan horse in circumventing sanctions and providing a connection between Iran and Russia.

#### References

1. Avedian, L. (2021). Armenia and Azerbaijan agree to create commission to demarcate border. [online]. *The Armenian Weekly*. Available at: <https://armenianweekly.com/2021/12/01/armenia-and-azerbaijan-agree-to-create-commission-to-demarcate-border/>.
2. Mejlumyan, A. (2021): Armenia close to new agreement with Azerbaijan. [online]. *Eurasianet*. Available at: <https://eurasianet.org/armenia-close-to-new-agreement-with-azerbaijan>.
3. Il'kham Aliyev: «Eto nashi territorii. Zangezur – zemlya nashikh predkov, i my nakhodimsya na svoey territorii». [online]. *Haqqin.az* Available at: <https://haqqin.az/news/215872>.
4. Yerevan and Baku far from agreement: latest statements by Pashinyan and Aliyev (2023). [online]. *JAMnews*. Available at: <https://jam-news.net/aliyev-and-pashinyan-on-the-zangezur-corridor/>.
5. European Council Press Team (2021). Statement of President Charles Michel following the trilateral meeting with President Ilham Aliyev and Prime Minister Nikol Pashinyan. [online]. *European Council*. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/12/14/statement-of-president-charles-michel-following-the-trilateral-meeting-with-president-ilham-aliyev-and-prime-minister-nikol-pashinyan/>.
6. EEAAS Press Team (2022). Armenia/Azerbaijan: EU hosts high-level meeting in Brussels. [online]. *European Union External Action*. Available at: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/armeniaazerbaijan-eu-hosts-high-level-meeting-brussels\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/armeniaazerbaijan-eu-hosts-high-level-meeting-brussels_en).
7. Poghosyan, B. (2022). The April 6 meeting of Pashinyan and Aliyev in Brussels: What next. [online]. *The Armenian Weekly*. Available at: <https://armenianweekly.com/2022/04/11/the-april-6-meeting-of-pashinyan-and-aliyev-in-brussels-what-next/>.
8. Górecki, W. (2022). Yerevan's radical turn in its Nagorno-Karabakh policy. [online]. *Center for Eastern Studies - Publications*. Available at: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2022-04-15/yerevans-radical-turn-its-nagorno-karabakh-policy>.
9. European Council Press Team (2022). Press statement by President Michel of the European Council following a trilateral meeting with President Aliyev of Azerbaijan and Prime Minister Pashinyan of Armenia. [online]. *European Council*. Available at:

- <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/23/press-statement-by-president-michel-of-the-european-council-following-a-trilateral-meeting-with-president-aliyev-of-azerbaijan-and-prime-minister-pashinyan-of-armenia/>.
10. Mammadli, N. (2022). Azerbaijani, Armenian Border Delimitation Commissions Hold First Meeting. [online]. *Caspian News*. Available at: <https://caspiannews.com/news-detail/azerbaijani-armenian-border-delimitation-commissions-hold-first-meeting-2022-5-24-2/>.
  11. Martirosyan, A. (2022). Armenian-Azerbaijani talks in Moscow and Brussels: more contradictions than connections. [online]. *Jam-News*. Available at: <https://jam-news.net/armenian-azerbaijani-talks-in-moscow-and-brussels-more-contradictions-than-connections/>
  12. More than 200 dead in Armenia-Azerbaijan clashes this week (2022). [online]. *The Guardian*. Available at: <https://guardian.ng/news/more-than-200-dead-in-armenia-azerbaijan-clashes-this-week/>.
  13. Avedian, L. (2022). Breaking: Azerbaijan launches full-scale attack on Armenia. [online]. *The Armenian Weekly*. Available at: <https://armenianweekly.com/2022/09/12/azerbaijan-launches-full-scale-attack-on-armenia/>.
  14. Karimli, I. (2022). Armenia's Sabotage Attempts Trigger Deadly Clashes on Border with Azerbaijan. [online]. *Caspian News*. Available at: <https://caspiannews.com/news-detail/armenias-sabotage-attempts-trigger-deadly-clashes-on-border-with-azerbaijan-2022-9-13-47/>.
  15. Rickleton, C. (2022). Russia's Unhappy Club: The CSTO. [online]. *Radio Free Liberty / Radio Liberty*. Available at: <https://www.rferl.org/a/russia-club-csto-ukraine-military-alliance/32079498.html>.
  16. CSTO (2022). The CSTO mission advance team visited several border areas between Armenia and Azerbaijan. [online]. *Collective Security Treaty Organization*. Available at: [https://en.odkb-csto.org/news/news\\_odkb/peredovaya-gruppa-missii-odkb-posetila-neskolko-uchastkov-na-granitse-armenii-i-azerbaydzhana/#loaded](https://en.odkb-csto.org/news/news_odkb/peredovaya-gruppa-missii-odkb-posetila-neskolko-uchastkov-na-granitse-armenii-i-azerbaydzhana/#loaded).
  17. Emtseva, J. (2022). Collective Security Treaty Organization: Why are Russian Troops in Kazakhstan? [online]. *EJIL:Talk! Blog of the European Journal of International Law*. Available at: <https://www.ejiltalk.org/collective-security-treaty-organization-why-are-russian-troops-in-kazakhstan/>.
  18. Mejlumyan, A. (2022). Pashinyan refuses to sign CSTO declaration after bloc's failure to help Armenia. [online]. *bne IntelliNews*. Available at: <https://www.intellinews.com/pashinyan-refuses-to-sign-csto-declaration-after-bloc-s-failure-to-help-armenia-263492/>.
  19. Bedevian A., Stepanian, R. (2023). Yerevan Signals Continuing Opposition To CSTO Monitoring Mission. [online]. *Radio Free Europe / Radio Liberty*. Available at: <https://www.azatutyun.am/a/32254293.html>.
  20. Stepanian, R. (2023). Pashinian Again Chides Russian-Led Alliance. [online]. *Radio Free Europe / Radio Liberty*. Available at: <https://www.azatutyun.am/a/32262380.html>.
  21. Mejlumyan, A., Kucera, J., Isayev, H. (2022). Armenia, Azerbaijan agree to EU mission on border. [online]. *Eurasianet*. Available at: <https://eurasianet.org/armenia-azerbaijan-agree-to-eu-mission-on-border>.
  22. EEAS Press Team (2022): Q&A EU Monitoring Capacity to Armenia. [online]. *European Union External Action*. Available at: <https://www.eeas.europa.eu/eeas/qa-eu-monitoring-capacity-armenia>.
  23. Avedian, L. (2022). Russia criticizes EU agreement to send observer mission to Armenia-Azerbaijan border. [online]. *The Armenian Weekly*. Available at: <https://armenianweekly.com/2022/10/12/russia-criticizes-eu-agreement-to-send-observer-mission-to-armenia-azerbaijan-border/>.
  24. Avetisyan, A. (2022). CSTO 'ready' to send observers to Armenia-Azerbaijan border as EU approves own mission. [online]. *OC Media*. Available at: <https://oc-media.org/csto-ready-to-send-observers-to-armenia-azerbaijan-border-as-eu-approves-own-mission/>.

25. Kremlin says it is concerned about Karabakh blockade after Armenian criticism (2022). [online]. *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/world/kremlin-says-it-is-concerned-about-karabakh-road-blockade-will-continue-talks-2022-12-29/>.
26. Joint motion for a resolution on the humanitarian consequences of the blockade in Nagorno-Karabakh (2023). [online]. *European Parliament*. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/RC-9-2023-0075\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/RC-9-2023-0075_EN.html).
27. Application of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination (Armenia v. Azerbaijan) (2023). [online]. *International Court of Justice*. Available at: <https://www.icj-cij.org/sites/default/files/case-related/180/180-20230222-PRE-01-00-EN.pdf>.
28. Kucera, J. (2023). Azerbaijan sets up checkpoint on road connecting Armenia and Karabakh. [online]. *Eurasianet*. Available at: <https://eurasianet.org/azerbaijan-sets-up-checkpoint-on-road-connecting-armenia-and-karabakh>.
29. Azerbaijani activists halt environmental protests in Lachin (2023). [online]. *Daily Sabah*. Available at: <https://www.dailysabah.com/politics/diplomacy/azerbaijani-activists-halt-environmental-protests-in-lachin>.
30. EEAS PRESS TEAM (2023). EU Mission in Armenia (EUMA). [online]. *European Union External Action*. Available at: [https://www.eeas.europa.eu/euma/eu-mission-armenia-euma\\_en](https://www.eeas.europa.eu/euma/eu-mission-armenia-euma_en).
31. Mgdesyan, A. (2023). EU launches observer mission in Armenia. [online]. *Eurasianet*. Available at: <https://eurasianet.org/eu-launches-observer-mission-in-armenia>.
32. Averting a New War between Armenia and Azerbaijan. Europe Report N°266 (2023). [online]. *International Crisis Group*. Available at: <https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/caucasus/nagorno-karabakh-conflict/266-averting-new-war-between-armenia-and-azerbaijan>.
33. Poghosyan, B. (2023). Armenia should secure deployment of new EU observer mission. [online]. *Civilnet*. Available at: <https://www.civilnet.am/en/news/689370/armenia-should-secure-deployment-of-new-eu-observer-mission/>.
34. Setrakian, L., Poghosyan, B. (2023). Opinion: Germany must help EU diplomacy succeed in the South Caucasus. [online]. *Commonspace.eu*. Available at: <https://www.commonspace.eu/opinion/opinion-germany-must-help-eu-diplomacy-succeed-south-caucasus>.

## **MODERN STATE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: INTERNATIONAL PRACTICE**

**Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Institute of Public Service and Administration

**Oleg Burdeinyi**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

The factor of the 21-st century, which rapidly turned from a purely technological component of innovative development into a transformational driver of the economic, social, security, and political-management spheres, is artificial intelligence (AI). The current technological revolution is considered to be more powerful than the previous ones in terms of the systemic nature for the changes that are caused by AI technologies in the life activities of societies. The intense dynamics with which various countries have approved national programs and plans for the development of AI in the last few years testify to the awareness of the strategic role of these technologies for the successful functioning of states in the perspective of the formation of a global digital order. Moreover, the declaration by some states of gaining world leadership in the

development of AI, such as China and the USA, emphasizes the importance of this factor in the competitive struggle for dominance on the international arena. Ukraine is still making slow progress in the formation of state policy on the development and implementation of artificial intelligence technologies. The problem of the lack of an appropriate consolidated political course and regulatory framework is recognized at the state level; this is, in particular, stated in the «Concept of the Development of Artificial Intelligence in Ukraine» [1]. However, considering the dynamics of the introduction of AI technologies in the world, the slow joining of this technological trend is very threatening.

Artificial intelligence today is the ability of machines and programs to analyze received information, process it, and draw conclusions, with the help of which decisions are made. The main characteristic of AI devices is the ability to constantly learn, quickly process information, accumulate knowledge and successfully apply it, that is, acquire the ability to perceive and process the surrounding world, as the human brain does. To put it simply, to think and realize what is planned: for example, to prepare certain cocktails, drive vehicles or make diagnoses for people.

Investments in the development of AI technologies in the world are constantly growing. According to international experts, the amount of investment in AI in 2021 will reach 57.6 billion dollars (Deloitte study op. cit. 2017 Deloitte State of Cognitive Survey), while profits from the use of AI in certain sectors of the world economy, according to McKinsey Global Institute analysis will be from 3.5 to 5.8 trillion dollars [2].

In the world, AI technologies are actively used in various spheres of social life. In particular, with the help of AI technologies, medical diagnoses are established, unmanned driving of vehicles is carried out, financial instruments are traded on stock exchanges, large volumes of data are analyzed, images are recognized and generated, household robots are created, as well as highly accurate autonomous weapons. Fundamental AI technologies are designed to contribute to the transformation of the economy, the labour market, state institutions and society as a whole. The use of AI technologies will provide significant opportunities for increasing production efficiency, reducing costs, and improving the quality of goods and services. The growth of data volumes, the development of new types of sensors and the decrease in the cost of computing power create prerequisites for the further development of AI technologies.

In the world, AI technologies are actively used in various spheres of social life. In particular, with the help of AI technologies, medical diagnoses are established, unmanned driving of vehicles is carried out, financial instruments are traded on stock exchanges, large volumes of data are analyzed, images are recognized and generated, household robots are created, as well as highly accurate autonomous weapons. Fundamental AI technologies are designed to contribute to the transformation of the economy, the labour market, state institutions and society as a whole. The use of AI technologies will provide significant opportunities for increasing production efficiency, reducing costs, and improving the quality of goods and services. The growth of data volumes, the development of new types of sensors and the decrease in the cost of computing power create prerequisites for the further development of AI technologies.

In order to use the possibilities of AI technologies, most of the leading countries have developed national and supranational strategies in this area. Similar documents were approved by the European Commission, as well as in the USA, Canada, France, Great Britain, Germany, China, Japan, South Korea, Sweden, etc.

In the North Atlantic Treaty Organization (NATO), significant attention is paid to artificial intelligence technologies and the practical aspects of their use from the point of view of the development of national and joint capabilities, as well as comprehensive consideration of possible problems and challenges associated with the mass distribution of relevant technologies in the world.

Ukraine, which is a member of the Special Committee on Artificial Intelligence under the Council of Europe (AD HOC COMMITTEE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE), in October 2019 joined the principles of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on artificial intelligence (OECD, Recommendation of the Council on Artificial

Intelligence, OECD/LEGAL/0449) [3]. The situation in Ukraine has the next context. Ukraine is one of the leaders in Eastern Europe in the level of implementation of artificial intelligence technologies in the corporate sector. State policy in this area is also being initiated. In December 2020, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the Concept of the Development of Artificial Intelligence (Decree of the CMU 02.12.2020, No.1556).

In 2020, Ukraine ranked 57-th among 172 countries according to the Government AI Readiness Index. Ukraine received the highest score for the availability and representativeness of data, which is the result of the successful implementation of the open data policy over the past 5 years. Artificial intelligence algorithms are used in Ukraine to work with open data of the court register, monitor the state of the environment and identify risks in public procurement.

There are some Examples of AI in Ukraine. “WINCOURT” is an automatic analysis module on the Court in the palm of your hand platform. It evaluates the similarity of court documents uploaded by the user to those based on which similar cases have already been decided, and provides a forecast regarding the success of their consideration. “Verdictum PRO” is a service with similar functionality and specialization in commercial litigation. “DeepGreen Ukraine” is a forestry monitoring service that uses open satellite images and data from the State Forestry Agency to detect illegal logging. The “DOZORRO” platform develops a machine learning model to identify risky purchases. With artificial intelligence “DOZORRO”, public activists will be able to detect «treason» in procurement much faster and contact controllers and law enforcement agencies.

States with different technological and economic resources seek to demonstrate their involvement in entering a new stage of the digital era. The state of state regulation for AI technologies can be assessed by such components as regulatory support (legislative framework regulating the production and implementation of AI), institutional infrastructure (institutions responsible for coordinating AI policy in various fields), resources (personnel support and financial incentives AI development programs). The first national AI strategy was presented by the Canadian government in 2017, after which more than 700 government initiatives (plans, strategies, concepts) for the development of AI were approved in the world. Most government programs for the development of AI are related to the stimulation of scientific research, innovative business startups, security and defense industries, as well as the field of health care. However, some countries - the USA, China, Canada, Great Britain, the United Arab Emirates, South Korea, Singapore - clearly stated in their national strategies its ambitions to become the world leader in the development of AI. In order to institutionalize the field of AI in the USA, Great Britain, the United Arab Emirates, Saudi Arabia, and Singapore, national institutions (offices) responsible for the implementation and coordination of measures for the development and implementation of these technologies have been created. In other countries, such powers are vested in the ministries responsible for digitization, science, innovation and communication technologies.

The analysis of the strategies for the states that demonstrate the greatest progress in the development and implementation of AI technologies in terms of regulatory, institutional, and financial and infrastructural support made it possible to identify common characteristics that can be summarized as a number of different approaches to AI:

- ethically oriented, on which the Canada and the member states of the European Union. This approach prioritizes the protection of personal data, civil rights and freedoms, as well as personal safety in the implementation of AI technologies;
- infrastructural, based on the priority of the development of the technological ecosystem for the development of AI (mobile communication and applications, broadband high-speed Internet, supercomputers, etc.). This approach is most common in Southeast Asian countries;
- expansionist, which embodies the foreign policy ambitions of countries. This strategy is implemented by the USA and China.

At the same time, the policy of the United States can be defined as defense-expansionist, because most of the resources for the development of AI are concentrated in the defense and security sectors, which is determined by the need to maintain the positions of the most powerful

military power in the world and the status of a global hegemony. Instead, China's approach is infrastructure-expansionist and is embodied as the implementation of the global strategy of the «Digital Silk Road», which enables the recruitment of talented and highly qualified personnel from other countries, as well as the formation of its own digital «universe» outside the state.

Among the most problematic aspects of the development of 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 19th and early 21st 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/>

### **METHODOLOGICAL PLATFORM OF THE INVESTMENT PROJECTION TERRITORY IN THE COORDINATES OF GLOBALIZATION CHANGE**

**Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Institute of Public Service and Administration

**Oleksiy Glasenko**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

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.

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.

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.

### References

1. Elton, E.J. & Gruber, M.J. (2014). *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 7-th ed. New York: New York University, 728 p.
2. 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>
3. 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
4. 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.

## THE ARCHITECTURE OF THE DEVELOPMENT OF IMPACT INVESTING IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

**Mykyta Gorokhovskiy**

PhD student of Department of Local self-government and  
Territories Development  
Odessa Polytechnic National University

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.

Innovative investment tools in the modern business environment are impact investing, crowdfunding, crowdsourcing and crowdinvesting.

The development paradigm of impact investing is based on the fundamental provisions of the sphere of social entrepreneurship. Social entrepreneurship is an innovative activity, initially aimed at solving or mitigating social problems of society under the conditions of self-sufficiency and sustainability. In fact, it is a business solution to a social problem that a social entrepreneur is trying to solve, it is the starting point of his business. There is no problem - there is no social entrepreneur (there is simply a business with elements of social entrepreneurship criteria or a social project without an entrepreneurial approach). Social entrepreneurship is a balance of social goals and a commercial component, where money is not a goal, but a means of achieving these social goals, which allows the entrepreneur to remain sustainable and not dependent on constant donor infusions. Social entrepreneurship should also be interpreted as a business whose purpose is to solve social problems. The profits of social entrepreneurship are directed mainly to the development of business, public affairs or solving acute social problems. Social entrepreneurship is a system of management, the components of which are social enterprises.

Social enterprises are socially oriented business entities whose activities are aimed at achieving the well-being of territorial communities (social, ecological and ethical goals) by using the systemic relationship between the development of social entrepreneurship and the development of the local economy.

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].

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 [3].

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 2023:*

– 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 [4].

Expected results and target indicators to be achieved in 2022-2023:

– 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 2022, 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 [5].

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.

### 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. 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.
3. 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>
4. 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>
5. 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)
6. 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

## SLOVAKIA AS A PROSPECTIVE COUNTRY FOR FOREIGNERS: QUALITATIVE APPROACH

**Kozár, Patrik**

PhDr., PhD student

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Introduction.** People have been on the move in the past, often mainly to raise their standard of living, to provide their families and children with opportunities for a better future, to escape poverty, to escape persecution, economic instability, war, or persecution because of their political or religious beliefs. As European society is becoming more and more multicultural and diverse, the issues of migration, asylum and people who choose to settle in Slovakia in hopes of improving their economic situation are becoming part of our everyday lives. This situation brings challenges but also enrichment to our societies. Nowadays, many new immigrants come to the European Union as migrant workers to fill vacancies on the labour market, to seek better employment opportunities or to join their families. In the context of the changing demographic situation in the European Union, characterised by an ageing population and low birth rates, analysts and observers predict that the EU Member States will have to rely increasingly on migration in order to sustain economic growth [3, p.8]. Many migrant workers fill precisely those

jobs that require less education and which the local population is unwilling to cover. At the other end of the scale are highly skilled migrant workers who are employed in areas where there is a labour shortage on the local market. Migrants also come to Europe as a host country for other reasons, such as study or tourism. They stay in a country for varying lengths of time, sometimes settling permanently. The International Organization for Migration itself is based on the principle that humane and organized migration benefits both migrants and the society that receives them [1, p. 8].

Recently, the phenomenon of international migration has become one of the characteristic and increasingly intense manifestations of globalisation processes. Of the nearly 200 sovereign states in the world, almost all of them are source, transit, or destination territories for migrants, who have thus established themselves as an indispensable factor on the international stage. The movement of people between countries is facilitated by the removal of administrative barriers, increasing political and economic integration, widening access to the labour market, the development of transport infrastructure and information technology, social and demographic changes, family reunification and the building of social networks, growing transnationalism, the promotion of the protection of human rights, and so on. [1, p. 12]. Globalization has opened new opportunities for international business cooperation between people with different cultural, linguistic, economic, and social backgrounds. Among other things, cross-cultural management research argues that cultural knowledge and agility are crucial for successful adaptation of expatriates to the host culture [13, p. 363].

Since Slovakia has experienced a massive influx of foreign workforce from various parts of the world in recent years and according to official data there are 185,346 companies officially registered in the Slovak capital<sup>6</sup> [2,], we decided to use qualitative analysis in the form of personal interviews with foreigners who decided to come and establish themselves in Slovakia to find out what were the main motives and reasons why they had decided to come and work in Slovakia and whether they consider Slovakia to be a promising country in terms of socio-economic aspects. We believe that based on a qualitative approach to the researched issue we will be able to better identify the main factors and find out whether Slovakia represents a country for long-term work and stay for foreigners. The main advantages of such an interview can be identified as the possibility of a deeper understanding of the respondent's views, primary social interaction between the researcher and the respondent, the possibility of tailoring the researcher's questions to the respondent, the possibility of the researcher responding to the respondent's answers, the possibility of the researcher penetrating deeper into the respondent's attitudes [6, p.7].

**Work and migration in Slovakia.** Slovakia is not a traditional destination country for migrants. It is a culturally homogeneous country, untouched by the dramatic increase in migration during the 20th century. Until recently, the Slovak Republic (SR) was almost exclusively a country of origin of migrants, i.e. a country from which citizens migrated abroad for various reasons. Only Slovakia's accession to the European Union and the Schengen area brought about more significant changes. In the period since 2004 in the Slovak Republic, illegal and asylum migration in particular has decreased and legal migration has increased eightfold. Despite the fact that the growth of the population of foreigners in Slovakia was the second highest among all EU Member States between 2004 and 2008, the representation of foreigners in the population - compared to other EU countries - remains at a low level [4]. Today, foreigners make up 5.13% of the population in Slovakia and their number is slowly but steadily growing: in December 2022, there were 111,076 more foreigners living in Slovakia than the year before, an increase of 66.3%<sup>7</sup> [11], which was mainly due to the influx of people from Ukraine. In addition to migration for social reasons, such as family reunification or marriage of a migrant to a Slovak citizen, the most significant component of legal migration to Slovakia today is migration for business, work and study. The same conclusion was reached in our own research on the perception of intercultural competence by expatriates living in

---

<sup>6</sup> as of 16.4. 2023

<sup>7</sup> statistics are as of 31.12.2022

Slovakia, where the majority of respondents gave one of the following three categories as the main reason for coming to Slovakia: job opportunities, family reasons and studying at Slovak universities [5, p.243].

278,595 is the number of foreigners with a residence permit in Slovakia in December 2022. Their share in the total population of Slovakia is 5.13%. Since the accession of the Slovak Republic to the EU in 2004, the number of foreigners legally living in Slovakia has increased almost twelvefold (from 22,108 migrants in 2004 to 278,595 in 2022) [10].

67.5% is the share of citizens of the Czech Republic, Hungary, Poland, Austria and Ukraine in the number of foreigners in the Slovak Republic [11]. Traditionally, the most numerous category of foreigners in Slovakia are citizens of neighbouring countries, who are often bound to Slovakia by deeper labour, family and other social ties. Another significant group of migrants are citizens of Southern and Eastern European countries (Romania, Bulgaria, Russia, Serbia), who make up 12.3% of all foreigners in Slovakia [4]. Citizens from these countries have formed their own communities in the past and their ranks are further expanded by compatriots coming to study, work or for family reasons. Migrants from Asian countries (Vietnam, China, the Republic of Korea and Thailand), who in the past were a dynamically developing group of foreigners in Slovakia and nowadays the increase in their number has slowed down, make up a total of 4.6% of all foreigners in Slovakia, their number has reached 12,866 [4].

The number of foreigners employed in the Slovak Republic in 2022 was 87,998 [11]. Thus, there is currently one employed foreigner for every 28 domestic employees. The number of employed foreigners in the Slovak Republic has increased more than 26-fold since its accession to the EU - from 3,351 in 2004 to 87,998 in December 2022 [4], of which 56,876 were non-EU nationals. In 2022, foreign nationals from around 140 countries were employed in our country, most of them from Ukraine (33,419), Serbia (9,798), Romania (7,025), the Czech Republic (6,514) and Hungary (5,574). Among migrant workers, men significantly outnumber women, who make up 62% of all employed foreigners [4].

**A brief overview of Slovak economy.** A small, open economy such as Slovakia's is highly dependent on international trade and markets, which makes it economically vulnerable to global crises such as the COVID-19 pandemic. However, thanks to its membership in the EU, Slovakia can benefit from the combined strength of the Union's 27 member states, which helps it to recover better and faster from unexpected financial shocks, as well as to achieve long-term economic growth and consolidate fiscal stability. [8]. EU membership has helped Slovakia build a modern economy based on free trade, foreign investment, and growth. The EU single market, the adoption of the euro and support for EU economic and fiscal policy coordination ensure that the Slovak economy remains stable and competitive. The most important sectors of Slovakia's economy in 2018 were industry (26.2%), wholesale and retail trade, transport, accommodation, and food services (20.2%) and public administration, defence, education, human health and social work activities (14.8%) [8]. 86% of Slovak exports go to EU countries (Germany 22%, Czech Republic 12% and Poland 8%), while for non-EU countries 3% of exports go to the United States and 2% each to Russia and China. As regards imports, 80% come from the EU Member States (Germany 20%, Czech Republic 16% and Austria 10%). From outside the EU, 5% of imports come from Russia and 5% from South Korea [8]. The number of foreigners working in Slovakia is increasing. In January 2023, there were more than 90 thousand foreigners working in Slovakia, which was two thousand more than at the end of last year. This is according to the data of the Labour, Social Affairs and Family Office of the Slovak Republic [12]. The largest group of foreigners working in Slovakia are Ukrainians. In January 2023, there were over a thousand of them on the Slovak labour market, bringing the total number of Ukrainians working in Slovakia to almost 35,000. The number of Serbs working in Slovakia increased by 49 to 9,800 in January 2023. Among the citizens from the European Union countries, the largest number of Romanians working in Slovakia was 6,900 thousand, followed by Czechs with 6,600 workers. The third place was occupied by

Hungarians, who came to Slovakia to work with 5,700.<sup>8</sup> [9]. Three out of ten foreigners in Slovakia worked in Bratislava at the end of January this year. According to the largest Slovak job portal Profesia, which is used for job placement in the Slovak Republic, there are 6,365 vacancies in the capital city alone<sup>9</sup>, ranging from small, medium to large multinational companies. Of these vacancies, 3,366 are English language jobs [7].

#### **Methodology and interviews with respondents: Is Slovakia a prospective country?**

On the basis of a qualitative approach in the form of personal interviews with foreigners living and working in Slovakia, the main objective of the present paper is to identify the main determinants of their decision to come to Slovakia, to start their working career here and to find out whether they consider Slovakia as a promising option for their future professional career or whether they would like to settle in Slovakia in the future. Meetings with representatives of foreign cultures in Slovakia took place during the month of April 2023 in the form of personal interviews in the cafés of the capital city of Bratislava. The interviews involved 4 respondents from Mexico, Italy and Peru, but their answers about living in Slovakia reflected the opinions of their friends, colleagues and close acquaintances. 15 questions had been prepared for the respondents<sup>10</sup>, but after considering the needs of the present paper, we chose 12 questions for the final analysis. The questions were semi-structured and open-ended in nature, which gave respondents the opportunity to comment freely and in depth on each question. All respondents agreed to the use of their answers for the purposes of the article. All respondents are university educated individuals who studied marketing, international management, business administration, which can be considered as industries with a wide range of employment opportunities. When asked why they were most interested in Europe, all respondents answered that they found a large number of job opportunities within Europe and the job they were approached with was located in Bratislava. The respondent from Italy stated that it was difficult to find a suitable job position in Italy due to the situation on the Italian labour market. All of the interviewees work in corporations in positions in marketing, accounting, finance. The positions of each interviewee varied from managerial to senior positions. When asked whether it was easy for the respondents to get used to working in Slovakia, all respondents agreed that it was easy to integrate into the working environment in Slovakia, the working conditions are fair according to the respondents and the companies they work for, especially those of international nature, try to provide new employees with a service that will ensure that they can easily integrate into the working environment. Respondents also welcomed the opportunity to work from home, which saves them time and costs for travel to work, meals etc. However, when asked whether the working situation had changed compared to the past, respondents uniformly stated that living expenses had increased, also due to inflation, but that salary did not rise in proportion to expenses. According to the respondents, this is one of the reasons why some foreigners have started to think about changing their future country of work. When asked whether it is easy to interact with Slovaks and whether respondents still feel like foreigners in Slovakia, the majority cited the language barrier as the main obstacle to interacting with Slovaks. This is the reason why even after several years they do not feel fully established in Slovakia. However, in general their experiences with the Slovak population are positive, they consider Slovaks, in most cases, to be nice and friendly.

According to the respondents, one of the best ways to overcome culture shock in a new country and the associated difficult beginnings in a new country/culture is to meet foreigners who are in a similar situation or have been through a similar situation and try to integrate into the social environment of the country as best as possible. One of the determinants of why the respondents decided to move to Slovakia is the fact that they consider the capital city, Bratislava, to be a safe city compared to other European capitals. In the following question, we wanted to know how respondents rate the standard of living in Slovakia and whether they would be able to compare it with their home country. According to the respondent from Mexico, the standard of living in

---

<sup>8</sup> as of 24.2.2023

<sup>9</sup> data are current as of 16.4.2023

<sup>10</sup> a list of questions in the order they were asked is given at the end of the paper

Slovakia is good. It is safe, there are enough jobs, the city is affordable, public transport is well connected. Compared to Slovakia, Mexico has a high poverty rate and is not as safe. Other respondents also gave a positive assessment of the safety in the country, but on the other hand, they consider the high prices, which do not correspond to the monthly working income, as a disadvantage. The respondent from Italy said that prices in shops and supermarkets are almost the same as in Milan. When asked whether the respondents see any positives in being foreigners, the interview revealed that they do not consider it as an advantage, nor do they see it as an added value. The respondent from Mexico stated that most Slovaks he had come in contact with were interested in his origin, country and life in Mexico in general. When asked if the respondents had experienced anything interesting during their stay in Slovakia that they would like to share, it was revealed that they were charmed by the nature, the opportunities to enjoy themselves culturally and socially, the respondent from Mexico even considers Bratislava as his second home. However, an unpleasant surprise for the respondents is the sharp increase in prices and the consequent decrease in the standard of living and comfort. When asked whether they consider Slovakia to be a promising country in terms of work and social opportunities for young foreigners who would like to start a family or start a business here, for example, the following answers were given. According to the respondent from Mexico, yes, as it is a country that is still growing. He believes that many businesses will thrive in the next decade as many companies are coming to Slovakia. As the country is relatively affordable, starting a business could be relatively easier than in other European countries. According to the Peruvian respondent, Bratislava is growing fast, and it is a good city to get your first career opportunities, but if you have high salary goals, it might be advisable to choose another alternative. Personally, she thinks that her salary is not enough to cover expenses, to start a family or a business. In the last question, we were interested to know how they perceive life in Slovakia after several years staying here, and whether the respondents have ever considered trying life in another country. As someone who came here 3.5 years ago, I perceive life in Slovakia as peaceful and easy. Yes, I have thought about trying life in another country. Especially Spain or Sweden, said the respondent from Mexico. According to the respondent from Peru, living in a country if you do not speak the local language is strenuous. Personally, I can't imagine living here for a long time because I miss a lot of things and people. The respondent from Italy has considered returning to Italy several times, but at the moment she considers life in Slovakia to be peaceful. The last respondent also stated that he might like to move to Spain in the course of time.

**Conclusion.** The aim of this paper was to find out and identify the main reasons why young foreigners decide to move to Slovakia and start working here. Based on qualitative analysis in the form of personal interviews, we found that the main motivation to move to Slovakia was the job offers that the respondents received in Slovakia, as they were not able to find employment on the labour market in their home country at that time. As it emerged from the interviews, we can confirm that they consider Slovakia to be a safe country compared to other European capitals. The respondents also highlighted the good public transport and infrastructure which makes travelling within the city easy and accessible. Due to the large number of businesses, multinational companies, and corporations, it was easy to find employment on the labour market. One of the disadvantages was considered to be the language barrier, which for them is the Slovak language, however; in the working environment and in social contact they use English. Other disadvantages include the high cost of living that living in the capital entails. All respondents agreed that the rising prices of food, real estate, etc. are lowering the standard of living in the country. In conclusion, we can say that most of the respondents, as well as people in their environment, consider Slovakia a great place where you can get a job, gain work experience, meet people from the international community, etc. The practical part of the article was also limited by the number of respondents. We believe that the answers of each respondent are individual and do not 100% reflect the situation on the labour market in Slovakia. However, we believe that with this article we have contributed to the public debate on the quality of life and work of young people from abroad in Slovakia and inspired other researchers or PhD students to analyse the problem in more

depth, which could ultimately lead to an increase in the standard of living in Slovakia for working people.

Questions for respondents in the order they answered them:

- What is your name and what country are you from? What did you study at college/university?
  - Why did you choose Europe? And why did you find Slovakia most interesting?
- When choosing a country to live in, did you consider other options than Slovakia?
- So what exactly are you currently doing and where are you working?
  - Was it easy for you to get used to working in Slovakia? Has the situation changed in any way since you started?
  - Is it easy for you to integrate among Slovaks? Do you still feel like a foreigner here?
  - How do you think foreigners deal with this situation - culture shock, difficult beginnings?
  - Do you think Bratislava is a safe city?
  - How would you rate the standard of living in Slovakia? Can you somehow compare it with your country of origin?
  - Do you consider Slovakia to be a promising country in terms of work/social opportunities for young foreigners who would like to start a family or start a business here?
  - Do you see any positives in being a foreigner here? Do you feel favoured in any way?
  - Have you come across anything interesting in your years in Slovakia that you might want to share?
  - How do you perceive life in Slovakia as a person who came here some time ago?
- Have you thought about trying life in another country?

#### References

1. Divinský, Boris: *Migračné trendy v Slovenskej republike po vstupe krajiny do EÚ (2004-2008)*, IOM, Bratislava, 2009 pp. 120, ISBN: 978-80-970274-2-1.
2. Finstat (2023): online available at: <https://www.finstat.sk/databaza-firiem-organizacii?Sort=sales-desc&Region=bratislavsk%C3%BD> (last accessed: 16.04.2023).
3. IOM (International Organization for Migration): *Nielen čísla: Príručka pre učiteľov o migrácii a azyle v Európe*. IOM, Belgium, 2009, pp. 44, ISBN 978-92-9068-505-0.
4. IOM (International Organization for Migration), 2023: *Migration in Slovakia*, online available at: <https://iom.sk/en/migration/migration-in-slovakia.html>, (last accessed: 16.04.2023).
5. Kozár, Patrik: *Awareness and Perception of Intercultural Competence among Expatriates Living in Slovakia*. EDAMBA 2022: International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2023, pp. 238-251. ISBN 978-80-225-5042-0.
6. Poláková, S.A.: *Semi-štrukturovaný rozhovor*. Bratislava: Ústav verejnej politiky, Univerzita Komenského v Bratislave, pp.10.
7. Profesia: job portal (2023): online available at: <https://www.profesia.sk/praca/bratislava/> (last accessed: 16.04.2023).
8. Slovakia's economy: online available at: [https://slovakia.representation.ec.europa.eu/strategia-priority/klucove-politiky-eu-pre-slovensko/hospodarstvo\\_sk](https://slovakia.representation.ec.europa.eu/strategia-priority/klucove-politiky-eu-pre-slovensko/hospodarstvo_sk), (last accessed: 16.04.2023).
9. Trend (2023): Počet cudzincov pracujúcich na Slovensku stúpa, v januári ich počet presiahol 90-tisíc. (online) available at: <https://www.trend.sk/spravy/pocet-cudzincov-pracujucich-slovensku-stupa-januari-ich-pocet-presiahol-90-tisic> (last accessed: 16.04.2023).
10. ÚHCP P PZ) Office of Border and Alien Police of the Presidium of the Police Corps (- Statistical overview of legal and illegal migration in the Slovak Republic for the years 2021 and 2022, online available at: <http://www.minv.sk/?rocniky>, (last accessed: 16.04.2023).
11. ÚHCP P PZ - Statistical overview of legal and illegal migration in the Slovak Republic in 2022, online, available at:

[https://www.minv.sk/swift\\_data/source/policia/hranicna\\_a\\_cudzinecka\\_policia/rocnky/rok\\_2022/2022-rocnka-UHCP-SK.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/policia/hranicna_a_cudzinecka_policia/rocnky/rok_2022/2022-rocnka-UHCP-SK.pdf) (last accessed: 16.04.2023).

12. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (2023): Zamestnávanie cudzincov na území Slovenskej republiky za rok 2023 (online) available at: [https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page\\_id=1247176](https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2023.html?page_id=1247176) (last accessed: 16.04.2023).

13. Wilczewski, M., Söderberg, A.-M., & Gut, A. (2019). *Storytelling and cultural learning—An expatriate manager's narratives of collaboration challenges in a multicultural business setting*. Learning, Culture and Social Interaction, 21, 362-377. doi:10.1016/j.lcsi.2019.04.007.

## **TWITTER - THE PHENOMENON OF USING THE SOCIAL NETWORK AS A MEDIA SOURCE**

**Rabina Daniel**

Mgr., PhD student of Political Sciences  
Department of Political Sciences  
Alexander Dubček University of Trenčín  
Trenčín, Slovakia

**Lincényi Marcel**

Docent  
The Head of Department of Management and Marketing  
University of Economics and Management Bratislava  
Bratislava, Slovakia

**Introduction.** Social networks are inherent to our everyday reality. In addition to their leisure use, they are increasingly asserting themselves as a professional tool for political communication. They are becoming a source for journalists to obtain information about the positions or unofficial and official positions of politicians and political institutions. Twitter, especially in the Western world, is unique in this regard. Since March 21, 2006, when its co-founder and former CEO Jack Dorsey published the first tweet, the social network has become an extremely popular platform for many political actors. The practicality and speed of publishing political statements or reactions to ongoing events made Twitter a serious competitor to the previously widespread form of reporting through press conferences, briefings or press releases. On the other hand, Twitter has become a valuable source of information for the media, which has thus gained access to up-to-date information literally «firsthand», i.e. from the political actors themselves or from their communication teams.

Twitter's information power is also understood by politicians and institutions amid the current war in Ukraine. From Ukrainian President Volodymyr Zelensky to Foreign Minister Dmytro Kuleba to Kyiv Mayor Vitali Klitschko, everyone sees Twitter as one of their preferred ways to share their views with the media, especially foreign ones. In the case of the Ukrainian president, we can even follow his tweets several times a day, mostly with significant and supportive feedback in the form of comments, shares or likes.

As Volodymyr Zelensky's Twitter account currently has over 7.2 million followers, including Western politicians, institutions and media, the reach of his communication is extremely strong. This is also the case with the Slovak media. According to an analysis we conducted last year for the purpose of an article published in the journal Political Science Forum [6, p. 70], between February 24 and May 24, 2022, out of a total of 1438 citations of Ukrainian sources, as many as 155 came from the account of the Ukrainian president. Volodymyr Zelensky's Twitter ranked fifth behind The Kyiv Independent (496 citations), UNIAN (370), Ukrainska Pravda (207) and Ukrinform (157).

**Analysis.** For the purposes of our text, we decided to follow up on the above-mentioned article and look at the issue through a different lens. This time, we were interested in the extent to which Twitter is an information source for Slovak media about the conflict in Ukraine, regardless of the institution or person publishing the information. For the purposes of the analysis carried out between March 1 and March 31, 2023, we first identified a sample of monitored media sources. Due to their large number (4738), we focused on the 10 most visited Slovak online media (Table 1), including their subpages or integrated websites. In total, we obtained 127 online resources listed in the table below:

**Table 1**

**The ten most visited Slovak online media in March 2023 according to the «REAL USERS» and «PAGE VIEWS» parameters**

| Webpage                 | Real Users /monthly/ | Page views / monthly/ |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Internet   aktuality.sk | 2731546              | 129361662             |
| Internet   sme.sk       | 2444336              | 104880869             |
| Internet   pluska.sk    | 2442180              | 512998247             |
| Internet   pravda.sk    | 2058118              | 68330897              |
| Internet   startitup.sk | 2035275              | 22832738              |
| Internet   cas.sk       | 1907830              | 125213273             |
| Internet   sita.sk      | 1853023              | 16227376              |
| Internet   refresher.sk | 1812207              | 14446132              |
| Internet   topky.sk     | 1795956              | 101839052             |
| Internet   hnonline.sk  | 1645247              | 45914285              |

We then used the keyword «TWITTER» in combination with these media outlets to identify the number of media outputs in which this keyword was identified. We arrived at the number 2087. Since our intention was to identify the number of outputs in which content published on Twitter is listed as a source but at the same time discusses the ongoing military conflict, we expanded the keyword combination to «TWITTER UKRAJINA RUSKO». After this adjustment, the number of media outputs was reduced to 469.

In the next step, we were interested in how the trend of using Twitter as an information source has evolved in a year-on-year comparison. To capture a longer timeframe that is better suited for trend measurement, we focused on the 10-year stretch between March 2014 and March 2023. We chose the first measured point to capture media outputs made in the wake of Russia's annexation of the Ukrainian peninsula of Crimea, the beginning of which, according to most publicly available sources, is set for February 20, 2014.

In order to focus on content related to Russian-Ukrainian relations, we have used the same terms as in the previous case. The first one, the keyword «TWITTER», was intended to identify the general use of this word as an information source, while the second one, «TWITTER UKRAJINA RUSKO», was intended to identify outputs with a Russian-Ukrainian context. We summarized the results of the analysis in the following graph (Fig. 1).

Unlike the previous analysis, in which we focused on the use of Twitter as an information source in the outputs of the 10 most visited Slovak media, in this case, we focused on all media outputs published in the range of March 1 to March 31, from 2014 to 2023. We took this step based on the finding that dozens of media outlets have disappeared or emerged over a 10-year period. For this reason, focusing only on a selected sample of specific media outlets would not give us sufficiently relevant results.

### Findings

From these data, several of the following findings are apparent at first glance:

1. The blue curve clearly confirms the growing trend of using Twitter as an information source in Slovak media outputs. Whereas 10 years ago, in March 2014, we recorded 2215 mentions of Twitter, in March 2023, it was already 16,583 mentions. In percentage terms, this is an increase

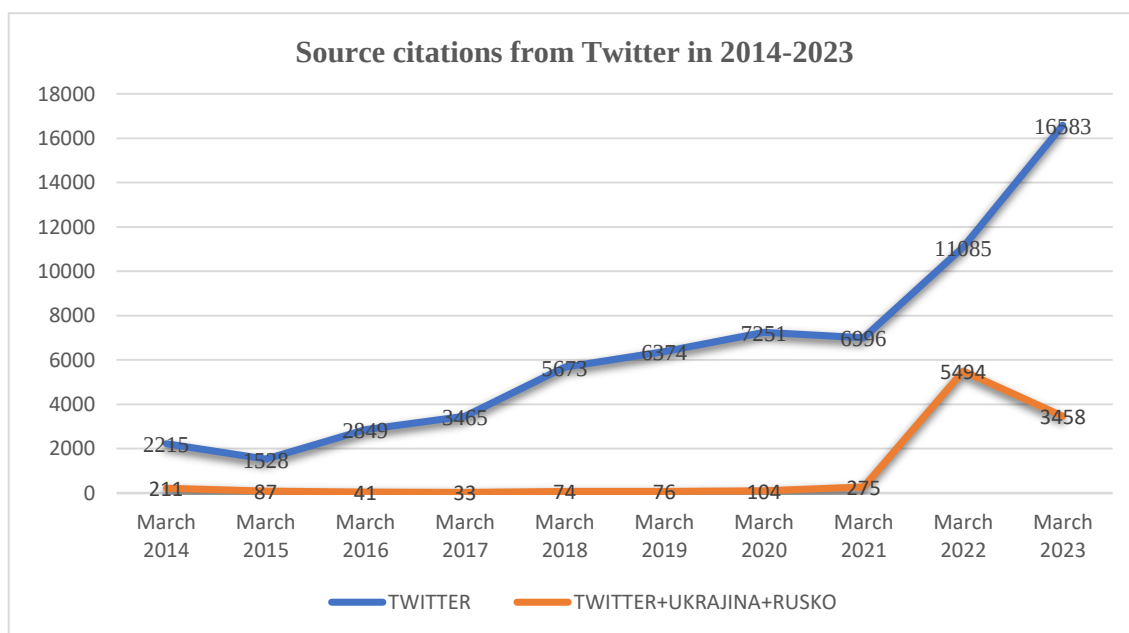
of 648.67%. In a year-on-year comparison compared to March 2022, we record an increase of 49.6%.

2. If we look at the graph through the orange curve, it is evident that the popularity of using Twitter as an information source has grown in connection with the topic of Russian-Ukrainian relations, rising sharply in March 2022, when we recorded as many as 5494 outputs in Slovak media with a combination of keywords «TWITTER UKRAJINA RUSKO». Compared to March 2021, this was a year-on-year increase of 1,897.82%. This increase can be attributed to nothing other than the beginning of the war in Ukraine, which dates back to February 24, 2022.

3. In this context, it is interesting to draw attention to 2014, when the use of the keywords «TWITTER UKRAJINA RUSKO» generated as many as 211 outputs citing a Twitter source. We point out that March was also the first month following the start of the operation by Russia – in this case, the annexation of the Crimean peninsula.

The findings clearly show not only the growing trend of using Twitter as an information source in the Slovak media outputs, but also that the frequency of its use is growing sharply in times of intensified relations between the two countries. This can be attributed to media's interest in events during the conflict, which is understandably greater than in peacetime, as well as to the high frequency of information sharing by the «publisher», i.e. the actor or institution that publishes the content on Twitter.

As an example, we can again cite President Volodymyr Zelensky's account with a frequency of several posts a day. For example, in March 2023, 97 posts were published on the account, which is an average of 3.12 posts per day.



**Fig. 1 Graph showing the trend of using Twitter as an information source in the years 2014-2023**

#### Possible deviations

Due to the considerable amount of data collected to the extent of tens of thousands of media outputs, it was not possible to identify one hundred percent relevance of the use of mentions of the social network Twitter as a used source for the use of the keyword «TWITTER». The same is true when using the keywords «TWITTER UKRAJINA RUSKO». Especially in the first case, we manually identified several outputs where the term «TWITTER» was used not as an information source, but as the subject of the content of the article, for example, in the highly publicized acquisition of Twitter by Elon Musk. Since the acquisition itself occurred in April 2022, which we did not focus on in the analysis, we can conclude that it did not significantly affect our data. Our

manual review confirmed that if a Twitter topic was processed without the posts on it being cited as information sources, these were sporadic cases resulting in a conscious but not significant statistical bias.

### **Conclusion**

The use of Twitter as a source of information for other, often more traditional, media is not a new phenomenon. Although we have pointed out this trend in the Slovak media through our article, including the emphasis on the topic of the Russian-Ukrainian conflict, it is a phenomenon that was confirmed relatively shortly after the launch of Twitter.

In 2014, authors Soo Jung Moon and Patrick Hadley, in their study *Routinizing a New Technology in the Newsroom: Twitter as a News Source in Mainstream Media*, based on data from seven media entities from 2010 and 2011, unequivocally concluded [2, p.289] that journalists have embraced Twitter as a new channel for gathering information. In particular, news television channels, relying on the constant contribution of up-to-date information, have made significant progress in this direction. Moon and Hadley cite as an example the death of Osama bin Laden, which became known to the public via Twitter even before President Obama announced it at an official press conference.

Over time, the use of Twitter has become a so-called media routine, which brings journalists not only benefits in the form of shorter time to process the report but also several risks threatening the very objectivity of the resulting report.

In the case of media routine, it is the use of practices (6, p.55) that have proven successful in practice for journalists and are regularly repeated for reasons of time efficiency. As regular patterns of action by media organisations, these routines make it easier to control the flow of work and make it possible to process unexpected events in a short time frame. The media routine manifests itself in every journalist (1, p.102). As a result, the public perceives that specific media use only a limited number of experts (economic and security analysts, scientists, doctors, former politicians, other experts or prominent social figures) to evaluate events.

It is clear that the media routine has a significant impact on the speed of journalistic work. On the other hand, it leads to a stereotypical perception of the origin of the message. Media influence research experts Pamela Shoemaker and Stephen D. Reese (5, p.107) state that the causes of constructing reality in the media can be divided into organizational and ideological causes. While organizational causes can be said to be factors based on the organizational characteristics of the editorial staff (a division of labor and timetables), ideological factors can be spoken of if *«the criterion of selection of events and the sieve passing only certain aspects of reality is the desire to favor one worldview or a certain political orientation over others»*. Conscious or subconscious manipulation through media content is not uncommon, even in our circumstances. There are a series of manipulative techniques (3, p.73) divided into four basic stages (persuasion, planned manipulation, coercion and violence).

Due to the humane nature of the journalistic profession, it is virtually impossible to consistently deliver unbiased and impartial content, especially when it comes to events with a strong emotional charge. In this regard, especially in times of difficult social crises (political turnaround, a state of threat to the democratic principles of society or a state of war), it is important to perceive the ideological level of news coverage and the ability of the media to act in a resistant way in order to objectively report on the state of affairs around us. And not just when using Twitter.

### **References**

1. Burton, G. a Jiráček, J. (2001): *Úvod do studia médií*. Brno, Barrister & Principal. ISBN: 8085947676.
2. Jung Moon S., Hadley P. *Routinizing a New Technology in the Newsroom: Twitter as a News Source in Mainstream Media*. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 58(2): 289-305. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08838151.2014.906435>
3. Lincényi, M. (2013): *Manipulácia a objektivita v masmédiách*. Brno, Tribun EU. ISBN: 9788026305347

4. Rabina D. Quotation of russian and ukrainian media resources during conflict. Political Science Forum Vol. 11, No. 1, Spring 2022. URL: [https://politologia.tnuni.sk/fileadmin/Dokumenty/SPF\\_cislo\\_1\\_22\\_final-1.pdf](https://politologia.tnuni.sk/fileadmin/Dokumenty/SPF_cislo_1_22_final-1.pdf)
5. Reifová, I. (2004): Slovník mediální komunikace. Praha. Portál. ISBN: 8071789267
6. Trampota, T. (2006): Zpravodajství. Praha. Portál. ISBN: 8073670968

## CONFLICTS AND CRITICISM: END OF WAGNER?

**Tomáš Ďuriš**

PhD Candidate

The Political Science Institute of the Slovak Academy  
Sciences

Bratislava, Slovakia

Private military companies have become a significant part of military conflicts around the world in recent decades. The massive demilitarization that came after the end of the Cold War resulted in many unemployed soldiers. This phenomenon has been exploited by the private sector and since 1990, a large number of private military companies have been established. To this day, private military companies have participated in almost every conflict in the world, including Iraq, Afghanistan, Yugoslavia, Libya, and Syria. Private military companies are also active in the current conflict in Ukraine and have had a major impact on the success or failure of the «Special Military Operation».

### **What is a private military company?**

The conceptualization of private military companies has been explored by many authors in the past. Among the most prominent are P.W. Singer, who created the Tip-of-the-Spear typology [1, p. 91-94], Christopher Kinsey and his categorization [2, p. 8-21], or Deborah Avant's military and police services. [3, p. 17], However, creating a categorization into which most private military companies can be put is a nearly impossible task. There are mix of old and new companies, some may be more private or more public, some operate within a certain legal framework, others are outside of it. Finally, the whole sector is largely classified, so it is very difficult to gather complete information. Because of it, we cannot include all companies into the above-mentioned categorisations or definitions [4, p. 10-11], To address the problems of categorisation, newer definitions have gradually started to emerge. Kateri Carmola from the University of California describe private military company as a "protean" company that has activities in 3 different cultures of operation - business, military and humanitarian/non-governmental [4, p. 27-32]. Bátora from the Comenius University talked about private military companies as so-called interstitial organizations that operate in the crevices within different institutional domains created by the performance crisis of certain institutions [5, p. 189-193].

Despite the problems of definition or categorization, we can certainly include Wagner Group among the most infamous private military companies. This company was formed on the basis of other companies - notably Moran Security Group and Slavonic Corps [6]. Although these are Russian companies, they were registered abroad (under current legislation, the existence of private military companies is prohibited in Russia). According to earlier information, Wagner Group was founded by Dmitry Utkin [8, p. 3], a former high-ranking officer of the Russian GRU, who also worked for Moran Security Group and subsequently for Slavonic Corps in Syria [7]. Since the Wagner group officially began to operate, indications have begun to emerge that it has links to the highest levels of the Russian government, but the latter has denied any connections [9, p. 6], despite the fact, that Dmitry Utkin was apparently a close associate of Vladimir Putin, who also received him personally in the Kremlin. Shortly after the start of the war in Ukraine, we learned that Russian oligarch Yevgeny Prigozhin, a close man of Vladimir Putin and owner of the well-known troll farm Internet Research Agency (IRA), was behind the company.

### **The importance of the Wagner Group for Russia**

The Wagner Group (as other private military companies) provides an important tool for expanding strategic and political influence, especially in failing autocratic countries [8, p. 1]. The company has appeared in many places around the world. But always in countries, where Russia has geopolitical, economic, political or strategic interests such as Libya, Syria, Central African Republic, Venezuela and especially Ukraine. The company has operated in both Crimea and the Donbas since 2014 [9, p. 2-3] and has been a significant part of the Russian offensive in Ukraine since 2022.

For Vladimir Putin, the existence of this company is very advantageous as they operate in a kind of void between a conventional army and mercenaries. Where the deployment of a nation-state's conventional army would provoke an international crisis or a counter-offensive by other states or the United Nations, the deployment of a private military company to secure strategic or geopolitical objectives allows for the plausible deniability of any responsibility for anything the private military company did (training of local militias, supplying weapons, taking military action or killings of civilians) [8, p. 1]. There are, of course, many more Russian private military companies, and among the active participants within the Ukraine conflict, we can also include the E.N.O.T. Corp, Vega PMC, etc.

### **Wagner Group since the beginning of the war in Ukraine**

The Wagner Group has been largely shrouded in secrecy and information about it has generally been incomplete and partial. Since the beginning of the war in Ukraine, this has changed due to its deployment at the front. At the beginning of the conflict, the Wagner Group had only about 1,000 soldiers; within a year, this number had grown to 50-60,000. In Ukraine, they performed various tasks, from special operations (attempted assassination of President Zelenskyy), recruitment and training of new soldiers (mainly from the ranks of prisoners) to direct frontline combat [10]. Prigozhin appropriates a number of military successes achieved by the Russians in Ukraine (e.g. the capture of Soledar), but there are also hints of torture and murder of captured Ukrainian soldiers by personnel of the Wagner group [10].

The position of Wagner group changed during the war. At the beginning, they operated as a small semi-clandestine company that performed combat tasks in places of strategic, geopolitical or economic interest of the Russian Federation, and without legal status. Private military companies continue to be banned in the current Russian legal system, despite past efforts to legalize them partially or fully. In the past, there have been several cases of arrests of employees of private military companies - e.g. Slavonic Corps 2014, E.N.O.T. 2021-2022 [10] - this fact gives Putin more control over the private military companies sector in Russia. Efforts to legalize it were also blocked by the Ministry of Defense itself or by the Civilian Special Services, which feared of their influence in the Kremlin. There were also concerns about the possible involvement of private military companies in the power struggle within Russia. In early 2023, Prigozhin lobbied for the legal status of Wagner's group, mainly because of the status of the soldiers or to organize military funerals. Although he was unsuccessful, since the beginning of the conflict in Ukraine, the position of the Wagner's Group has changed significantly. In November 2022, the Wagner's Group Military Technology Centre in St. Petersburg was opened and in January 2023, the company PMC Wagner Center was also registered. This is not a full legalisation though, as according to the registration, the company is not engaged in any military operations, but rather in so-called «consulting activities» [10].

### **Prigozhin's criticism and political ambitions**

The military conflict in Ukraine started in February 2022. Since then, we could see the Russian navy, air force or conventional ground forces. However, other forces are also an important part of the conflict - the Donbas and Luhansk militias, the Kadyrovtsy or the aforementioned private military companies. Since the beginning of the conflict, private military companies participated mostly in special operations. After military setbacks and thousands of deaths on the Russian side, Prigozhin was allowed to recruit new personnel in Russian prisons. Prisoners were attracted by the prospect of official pardon for their crimes if they endured at least 6 months in

Ukraine [10]. By this means, he increased the numbers of Wagner Group personnel significantly. Afterwards, they started to appear directly on the frontline more often (e.g. Soledar, Bakhmut, or other places where the Russian army could not cope with the attack of Ukrainian forces). Thus, as the number of Wagner Group's personnel has grown, there has been a shift in power and influence away from official military and security institutions towards non-state actors such as the Wagner Group, who now feel empowered to criticise state officials and army generals openly and more harshly, which may have significant consequences [11].

The most prominent criticism came in early 2023, when Prigozhin complained about the lack of ammunition supplies to the Wagner Group. He blamed this mainly on Chief of General Staff Valery Gerasimov or Defense Minister Sergei Shoigu, claiming that this was a direct effort to destroy the Wagner Group, which in his view was similar to a high treason [12]. He also called for end of the conflict. With increasingly vocal criticism, Prigozhin's access to prison recruitment was prohibited in early 2023. However, he did not give up the criticism through the social media, and in May 2023 he again complained about the lack of ammunition. This time, he even threatened to withdraw from Bakhmut, the ruined city that Wagner Groups personnel have been fighting for months [13]. He retracted these threats a few days later, with a promise of ammunition from Russian military [14]. For several months, there has also been speculation about Prigozhin's political ambitions, which, according to Meduza, are nothing new. Prigozhin was reportedly considering a political career as early as 2020. At the moment, there is also a debate about his association with the political party "A Just Russia - For Truth". Prigozhin as well as Sergey Mironov (the party's leader) have denied any speculation about possible political cooperation. However, the Meduza portal refers to several sources close to the Kremlin who speak about Prigozhin's interest in the St. Petersburg branch of the party [15].

### **What is the future of the Wagner group?**

Prigozhin's (at times) harsh criticism of the Russian's top military officials is definitely hurting the Wagner Group. Poor supplies of food or ammunition and a halt in recruitment of new personnel in prisons may signal an effort by the Kremlin to control Prigozhin, certainly not an easy task with his strong social media or his troll farms. Moreover, Wagner group is part of a power struggle in Russia. On one hand, the Kremlin needs Wagner group. Military leadership know that withdrawal of Wagner personnel from strategic positions may mean a breakthrough within the conflict in Ukraine. On the other hand, the Kremlin is trying to stop Prigozhin's rising popularity or his possible political future. This argument is also supported by the emergence of several new private military companies linked to the Kremlin's top officials, such as Patriot, Convoy and the Potok battalion. The Potok Battalion or other battalions (Fakel, Plamya) were created by Gazprom with permission from the Russian government and are managed by another Russian company, PMC Redut [16]. Patriot is a private military company run by Defence Minister Sergey Shoigu [17]. The emergence of new private military companies is highly advantageous for the leadership of the Russian Federation for two reasons in particular: 1. they will get new soldiers without the need for another unpopular nationwide mobilization, 2. the success of new private military companies may reduce influence of the Wagner Group on the conflict in Ukraine and possibly, the political ambitions of Prigozhin. Still, it is questionable how much we can understand new companies as genuine private military companies, given that they are created by the government, train in state-owned centers, fight with state-owned weapons, and are run by high-ranking businessmen connected to the government [16]. At the moment, Prigozhin is definitely in a very difficult situation. He cannot withdraw Wagner group from Bakhmut, because it would be seen as an act of treason, there are also new companies with better links to the government, which are basically created to replace him. No wonder he himself recently announced the possible end of the Wagner group [18].

### **References**

1. SINGER, Peter Warren, 2007. Corporate Warriors - The Rise of the Privatized Military Industry. II. Series, New York: Cornell University Press. ISBN-13: 978- 0-8014-7436-1

2. KINSEY, Christopher, 2006. *Corporate soldier and International Security - The Rise of Private Military Companies*. Abingdon: Routledge. ISBN- 13: 978-0-415-36583-3
3. AVANT, D. Deborah, 2005. *The Market for Force - The Consequences of Privatizing Security*. New York: Cambridge University Press. 310s. ISBN - 13 978-0-521-85026-1
4. CARMOLA, Kateri. 2010. *Private Security Contractors and New Wars, Risk, Law and Ethic*. Oxon: Routledge. 189s. ISBN 0-203-85689-9
5. BÁTORA, Jozef, 2017. *Turbulence and War: Private Military Corporations and the Reinstitutionalization of War-Making*. In: ANSELL, Christopher a i. *Governance in Turbulent Times*. New York, Oxford University Press. 2017. 306 s. ISBN 978-0-19-873951-7
6. THE INTERPRETER, 2013. *St.Petersburg Sends Contractors to Syria*. URL: <http://www.interpretermag.com/st-petersburg-sends-contractors-to-syria/>
7. GALEOTTI, Mark, 2017. *Moscow's mercenaries reveal the privatisation of Russian geopolitics*. In: *OpenDemocracy*. URL: <https://www.opendemocracy.net/en/odr/chvk-wagner-and-privatisation-of-russian-geopolitics/>
8. WOUTERS, Patrick, 2022. *Putin's Private Army: How Wagner Group Supports Russian Strategy*. Brussels school of governance. Centre for Security, Diplomacy and Strategy. URL: <https://brussels-school.be/publications/policy-briefs/putin%E2%80%99s-private-army-how-wagner-group-supports-russian-strategy>
9. FOLEY, Emmet, KAUNERT, Christian, 2022. *Russian Private Military and Ukraine: Hybrid Surrogate Warfare and Russian State Policy by Other Means*. URL: <https://www.cejiss.org/russian-private-military-and-ukraine-hybrid-surrogate-warfare-and-russian-state-policy-by-other-means>
10. BRYJKA, Filip. 2023. *Wagner Group Transforms in the Wake of the War in Ukraine*. Bulletin. Polish Institute of International Affairs. URL: <https://pism.pl/publications/wagner-group-transforms-in-the-wake-of-the-war-in-ukraine>
11. SHARAFUTDINOVA, Gulnaz. 2022. *What the rise of Prigozhin and Kadyrov tell us about Russia*. In: *Aljazeera*. URL: <https://www.aljazeera.com/opinions/2022/12/6/what-the-rise-of-prigozhin-and-kadyrov-tells-us-about-russia>
12. ROTH, Andrew. 2023. *Boss of Wagner mercenary group accuses Russian army chiefs of 'treason'*. In: *TheGuardian*. URL: <https://www.theguardian.com/world/2023/feb/22/wagner-mercenary-group-yevgeny-prigozhin-russia-army-chiefs-treason-ammunition-ukraine-war>
13. SMITH, Patrick. 2023. *Russian mercenary chief says his fighters will withdraw from Bakhmut next week*. In: *NBC News*. URL: <https://www.nbcnews.com/news/world/prigozhin-wagner-troops-withdraw-bakhmut-russia-military-ammo-video-rcna83015>
14. MURPHY, Matt. 2023. *Yevgeny Prigozhin: Wagner boss 'promised ammunition' after retreat threat*. In: *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-65516633>
15. PERTSEV, Andrey. 2023. *'He wants his own deputies' Meduza's sources say Evgeny Prigozhin hopes to take control of the party A Just Russia in a quid-pro-quo with its leader*. In: *Meduza*. URL: <https://meduza.io/en/feature/2023/04/11/he-wants-his-own-deputies>
16. KOSOV, Igor. 2023. *Army of hired guns: How Russia's 'PMCs' are becoming the main invasion force*. In: *The Kyiv Independent*. URL: <https://kyivindependent.com/army-of-hired-guns-how-russias-pmcs-are-becoming-the-main-invasion-force/>
17. LOZOVENKO, Tatiana. 2022. *Shoigu deploys his Private Military Company, which competes with Wagner Group, to war against Ukraine*. In: *Ukrainska Pravda*. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2022/12/28/7382706/>
18. LJUNGGREN, David. 2023. *Russia's Wagner group could soon cease to exist, founder tells blogger*. In: *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/russias-wagner-group-could-soon-cease-exist-founder-tells-blogger-2023-04-28/>

## MICHAEL WALZER AND THE DEBATE BETWEEN AMERICAN AND GERMAN INTELLECTUALS AFTER 9/11

**Profant, Tomáš Imrich**

doc. Dr., Associate Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava

Bratislava, Slovak Republic

**Introduction.** The attack on the United States on September 11 2001 brought various reactions from around the world. One of the first was the reaction of the government of the United States, which claimed that the attack was an attack on the American values. According to George W. Bush: „The attack on our nation was also an attack on the ideals that make us a nation“ [Bush 2001].

Among other reactions, there was a letter from American intellectuals who have decided to explain and defend the reasoning for the war in Afghanistan. It was an open letter entitled: *What we are fighting for: a letter from America*.

This letter was responded to by German and Muslim intellectuals as well as by bin Ladin. This correspondence received some academic attention [see, eg, Zehfuss 2005, Neaman 2002, Scherpe 2006] and the letters were criticized for being structurally similar focusing on abstract rather than particular ethical-political principles [Zehfuss 2005].

Given the reaction by the American government to the 9/11 attack – the war in Afghanistan – the issue of just war started to be discussed very soon. The idea of just war has a very long tradition and the aim here is not to elaborate on that tradition here [for somewhat more recent sources see, eg, Walzer 1992, 2002, Primoratz 2002, Luban 1980, Kamm 2004, Moseley 2001, Fabre 2008, Bethke 2008, Williams 2012]

The aim of this paper is to first analyze this correspondence in order to be able in the second part to connect this debate with the theoretical perspective of Michael Walzer, one of the signers of the above mentioned letter and also an important theorist of the just war theory. One needs to ask the question of the justification of the Afghan war after the war has ended and new wars begin and how that justification makes sense given the role of intellectuals in our societies.

**The correspondence.** First of all it is necessary to make clear which letters are going to be analyzed. Here is a list of them with a short description of each:

- *What we are fighting for: A letter from America* (The original letter that advocates the war in Afghanistan)

- *A world of justice and peace would be different* (The German reply to the letter *What we are fighting for*)

- *Is the use of force ever morally justified? A response from Americans to colleagues in Germany* (The American reply to the German reply *A world of justice and peace would be different*)

- *In the 21<sup>st</sup> century, there is no longer any justification for war* (The German reply to the letter *Is the use of force ever morally justified?*)

Apart from these four letters there are other letters, which are not included in the analysis here, but that were part of the communication after the 9/11 attacks. It is the following letters:

- *How can we coexist* (The reply from intellectuals from Saudi Arabia to the original American letter *What we are fighting for*)

- *Can we coexist? A response from Americans to colleagues in Saudi Arabia* (The American intellectuals reply to Muslim intellectuals to the letter *How can we coexist*)

- *Letter to the American people* (Osama bin Laden's reply to the original American letter *What are we fighting for?*)

Next, the paper will introduce the four letters.

What are we fighting for? A letter from America.

The first letter is divided into three parts. In the first part „What are American values?“ the authors explain what values do they consider American and universal at the same time. It is these values:

1. Giving everybody equal dignity, each person must be treated as an end rather than used as a means, which results in democracy.
2. Universal moral truth exists and is accessible.
3. Disagreements about values call for a reasonable argument.
4. There should be freedom of conscience and of religion.

All these values are considered to be not only American, but also universal.

In the second part „What about God?“ is the killing of human beings due to a different faith considered immoral. Divided on the question of belief, all the signers recognize religious institutions as an important base for civil society, producing either beneficial or violent results. The desired state policy is one in which faith and freedom can go together, each elevating the other. Politically the separation of church and state seeks „to keep politics within its proper sphere, in part by limiting the state’s power to control religion, and in part by causing government itself to draw legitimacy from, and operate under, a larger moral canopy that is not of its own making. Spiritually, our separation of church and state permits religion to be religion by detaching it from the coercive power of government“ [What are we fighting for].

The third part „Just war?“ builds on the tradition of just war saying: „There are times when waging war is not only morally permitted, but morally necessary... This is one of those times“ [ibid.]. The signers do not agree with realistic notion of war, but emanating from St. Augustine they say, that „the primary moral justification for war is to protect innocent from certain harm“ [ibid.]. After enumerating the principles, they state that the followers of Islamic in Al Qaeda oppose foundational principles of the modern world, religions tolerance, human rights, etc. and that they have means to wreak massive, horrific devastation on its intended targets. „Those who slaughtered more than 3000... want nothing more than do it again, constitute a clear and present danger to all people of good will everywhere in the world... Such acts... clearly requires the use of force to remove it“ [ibid.]. „In the name of universal human morality, and fully conscious of the restrictions and requirements of a just war “the signers „support their government and“ their „society’s decision to use force of arms against them“ [ibid.].

A world of justice and peace would be different.

In the second letter, the German intellectuals agree with their American counterparts that „there can be no moral justification for the horrible mass murder on September 11<sup>th</sup>“ [A world of justice and peace would be different]. They also share the moral standards and these values make them reject the war, since no „universally valid values allow one to justify one mass murder by another“ [ibid.]. However, the war „in Afghanistan is no just war“ [ibid.]. What the German intellectuals find problematic is the same value of each person in the USA and in the Afghanistan as well as the prisoners in Guantanamo. They reply: „by this selective usage, you call precisely [values’] universal validity into question“ [ibid.].

In the rest of the letter, the German scholars criticize American foreign policy – military interventions in Iran, Indonesia, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Iran-Iraq war..., they express their disappointment from the failed hopes about the world politics after’89. They claim, that US policy is „guided by geostrategic motives“ [ibid.] including Afghanistan and that American troops in Saudi Arabia are a „thorn in [Muslims’] flesh and an attack on their own culture and self-esteem... mobilizing a huge potential for reaction, up to the willingness to sacrifice one’s own life, too, in suicide assassinations.“ They criticize „the growing influence of fundamentalist forces in the United States on the political elite of your [American] country, which clearly extends all the way to the White House“ [ibid.]. „Fundamentalism begins with declaring one’s own culture to be the only true, good, and beautiful one... Only if the weaker people of this world feel certain that no state... will injure their dignity, only then will these people find the strength and willingness to open their eyes and hearts to the moral values of other cultures“ [ibid.].

Is the use of force ever morally justified? A response from Americans to colleagues in Germany.

In the third letter, American scholars consider the German reply as an indirect reply to their central argument about the just war. They state: „You never coherently articulate any position on the morality of the use of force“ [Is the use of force morally justified?]. Subsequently they propose four possibilities – pacifism, realism, holy war and just war and ask the Germans which position do they take.

In response to the fundamentalism in the White House, they point to the fundamentalism in the Muslim world. Do those who „prevent women from voting and even driving cars, seek to murder novelists... and periodically declare war on foreigners and unbelievers pose a lesser threat to the world today than do the fundamentalist forces that you fear are gaining ground in the US.?” [ibid].

American scholars understand from the previous letter, that the Germans consider the mass murder from 9/11 to be the same as civilian casualties in Afghanistan. They reply: „For you to equate unintended civilian casualties in a theater of war, in which the cause is just and where the goal of the combatant is to minimize the loss of civilian life, to the intentional killings of civilians in downtown office buildings in which the cause is unjust, and where the goal of the combatant is to maximize the loss of civilian life, is an act of moral blindness“ [ibid].

At the end they agree that human rights should not be „merely a phrase trotted out when convenient“ [ibid].

*In the 21<sup>st</sup> century, there is no longer any justification for war.*

Finally, the German intellectuals in their second reply reject the just war concept as lacking higher authority that is to decide whether a war is just or not. This is the most important argument of the reply.

They see the concept of war as not appropriate, since there are not states that are at war, but a non-state actor. Therefore „the question that concerns us all is how to react appropriately to this special threat, or to such an event.“ The warfare has become totally irrational due to its potential for overkill and mass destruction. „And it will never be able to resolve them [conflicts] given an equal respect to mankind – but will even preserve them in aggravated form into the future, due to the hatred of many innocent persons who have come to harm. For it affects mainly those who are not participants in the conflict and not only by direct hostile actions, but also by the destruction of their vital material and social resources... given the almost unlimited escalation of violence made possible by modern technology, neither an ideology of just war nor pacifism is therefore needed to oppose all wars today, but merely pragmatic, appraising reason.“

Then they see concept of just war as problematic, because Nazis, Hamas or al-Qaida used or use it. Important is whether the word just refers to the cause (which may be justified) or to the „execution, which may consist of grave crimes that are cloaked, and in the final analysis legitimized, by the term just war.“ Is the war just for the unintentionally killed civilians, the so called „collateral damage“?

Only „higher, impartial, moral and legal authority“ can decide whether a war is just and not the war-making parties.

In the second part German scholars speak about the lack of possibility for poorer people to defend themselves and about „structural violence“ that is the cause for that. „Extreme structural imbalances, where naked powerlessness is confronted by structural domination, make just solutions more and more difficult to mediate in practice. Such hopeless situations result more and more frequently, out of the despair they create, in acts of terrorist violence.“

Before the end of the letter speaking again of the higher body, the authors mention the well known fact, that USA does not recognize International Criminal Court.

Then they say that the statement on fundamentalism was provocative, but that they meant not only radical religious and nationalistic tendencies, but also „the growing power of a business world, that is becoming more and more a fundamentalist ersatz religion, with the motto ‘there is no alternative.’“ „One of our most urgent tasks is to break this pernicious chain reaction of

fundamentalism, and to build bridges by breaking down hostile stereotypes and by dialogue between the cultures.“ Then they mention the necessity to give proof of the USA own credibility in defending universal values and legal principles and stop deals with Saudi Arabia „the most influential fundamentalist regime in the Moslem world, which is known to have supported Taliban... It lacks credibility to condemn vehemently violations of human rights in Iraq, but to be silent about violations of them in Chechnya and the Israeli-Palestinian conflict.“

At the end they give the final word: „For the reasons given, we consider that your statements need to be challenged.“

### **Universal moral values – Thick and thin**

One of the goal of this paper is to compare the thinking of Michael Walzer with his position towards the Afghan war expressed in the aforementioned letters. The first part of the letter is indeed in accordance with his political theory as explained in the book *Thick and Thin* [Walzer 1994]. Here Walzer presents argument, that we can find universal moral values. For Walzer, there exists a plenty of cultural entities, that have their own specific thick culture. However there are not universal values based in a thick universal culture. It is not clearly stated in the letter how these fundamental truths appeared in our world. Thus it is in accordance with the different source of fundamental truths that we can find in Walzer’s theory. Instead of starting with universal values (thin culture) and building e.g. systems of social security (thick culture) upon them, which is the usual way of understanding universal moral truths, Walzer goes the other way saying, that universal moral truths emanate from every thick culture. As he says it: „Again, I would like to highlight that moral minimalism is not some kind of a freely floating moral. Minimalism simply labels some continually and repeating appearing signs of concrete thick or maximalist morals.“ [Walzer 1994: 27-28]

Therefore, it is not surprising, that Michael Walzer agreed with the part of the letter about universal moral truths. Neither should one be surprised, that he agreed with the part of the letter about God. Religion indeed is a part of the thick American culture.

**Just War.** For some a response to an attack like the one on 9/11 viewed without any context could be called just. American planes lead by al Qaeda members killed 3000 innocent people and bin Laden in his letter and speeches was claiming to continue to attack the USA: „If you fail to respond to all these coditions then prepare for the fight with the Islamic Nation“ [bin Laden 2002]. Obviously, the just cause is then present. At least from the point of view of the American administration. According to the letter also other just war conditions had been fulfilled.

Michael Walzer in his book *Just and unjust wars* proposes 6 points into which he sums up his theory of aggression that one may assume he applied to the letters of American intellectuals when he was signing them:

1. There exists an international society of independent states.
2. This international society has a law that estabilishes the rights of its members – above all, the rights of territorial integrity and political sovereignty.
3. Any use of fore of imminent threat of force by one state against the political sovereignty or territorial integrity of another contitutes aggression and is a criminal act.
4. Aggression justifies two kinds of violent response: a war of self-defense by the victim and a war of aw enforcement by the victim and any other member of international society.
5. Nothing but aggression can justify war.
6. Once the agressor state has been militarily repulsed, it can also be punished.

[Walzer 1997: 61-61]

Without seeing the world politics from a different point of view, than only the legalistic one, one must admit, that Michael Walzer did the right thing to sign the letter. However, the world politics is much more subtle and ignoring the real reality makes one an „organic“ intellectual.

**Objections to the application of the just war theory.** I would like to divide this part into three. The first part will deal with the possibility to use the just war theory by the US, the second with the world context, that makes it impossible to use the just war theory and the third with moral

relativity.

The use of just war theory as a potential part of international law presupposes existence of its correct use in the past. This is how the international law has been functioning for decades. There might have been countries, that actually waged just wars and there certainly were wars that one cannot call just. What gives one right to use the just war theory to justify going to war is a repeating use of this theory, when waging wars, accepted by the rest of the anarchical international community. This is where the American government fails. As admitted by the American intellectuals who said: „We recognize that at times our nation has acted with arrogance and ignorance towards other societies.“ [What we are fighting for 2002] - and highlighted by the German scholars, who said: „...as a leading superpower... it was largely responsible for grave abuses in the world. By numerous covert to directly military interventions, such as Iran, Indonesia, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, in the Iran-Iraq war on the Iraqi side, and many others...“ [A world of justice and peace would be different 2002] – American government has for centuries waged wars that one cannot call just. For example, as Michael Walzer puts it, the first Gulf war in 1990. According to Walzer, the proportionality maxim has not been met [Walzer 1992: xvi]. Americans simply lost their credibility. The answer to the attacks might have been much different, than to start bombing Afghanistan. There should have been a huge diplomatic effort, which after unprecedented amount of sympathies from around the world would have had certainly met with success in containing al Qaeda. How can one believe that the war in Afghanistan is just, if so many wars waged by the American government before were not just? Similarly, the German intellectuals find it rather suspicious saying that „...contrary to official proclamations, the US is not mainly...combating terrorism... but rather is guided by geostrategic motives.“ [A world of justice and peace would be different 2002]

My second objection, already mentioned in the German reply „In the 21<sup>st</sup> century, there is no longer any justification for war“ concerns how different the world has become and relation between the US and the rest of the world to which the just war theory simply does not apply. German scholars speak about „structural violence.“ The dominance of the USA in the world politics compared to the position of Muslim countries is so overwhelming, that it is impossible to call any war waged by the Americans just. Feeling so humiliated and oppressed, that more radical Muslims decide for such a cruel and hopeless deed is not a reason for war but rather a call for a deep thought about American foreign policy. Instead of disproportionately responding to an act of hopelessness, they should have started a frank dialogue with the Muslim world.

It is also interesting to note that both sides of the argument condemn the attacks. However, one must ask what is the right instrument to answer this structural violence. How to call the attention of the people of the governments responsible for the structural imbalance? In a despair situation a despair means are used as we see so often in the Palestine. Al Qaeda have committed a very grave crime. One simply cannot justify the means that were used, yet even though the means were horrifying, the necessary step is not to answer by war, but by trying to understand the reasons behind this attack.

There exists yet another very simple argument, why one cannot support the US government in their war in Afghanistan. Since there exist no body to evaluate the justness of war, one can rely only on the opinion of the peoples. That is personalized in the UN and its Security Council. Apparently then, the war is not just. It is thus possible to support the US government in its persuasive tactics towards the rest of the world, but once unsuccessful, one cannot support the war, since it is considered unjust.

**Conclusion.** In this paper I tried to analyze the debate between the American and German intellectuals about the war in Afghanistan. The American scholars supported their government in this allegedly just war, while the Germans opposed the sole concept of just war. I also tried to compare the thoughts of Michael Walzer, a just war theorist with the letters. They indeed to a certain extent fit his thinking. Especially the part about universal values. However, concerning the just war theory, one must see the broader world context, to which this theory does not fit anymore. The overwhelming superiority of the US and its abuse make it hard to believe, that fighting against

Afghanistan is based on just reasons and not on geostrategic motives of national interest. One may therefore argue that Walzer has become just another „organic“ intellectual.

This is exactly the objection, that Walzer seems to deal so well with in theory in his *Interpretation and social criticism*, but fails to do so in reality as a social critic. His desire to propose an alternative model, in which a critic „binds with his own society“ a critic that is „one of us“ [Walzer 1993: 44-45] seems very attractive. However, Walzer himself does not stand up to his requirements and just as his intellectual enemies (and friends) point out to when criticizing his theory, he stays conservative and legitimizes the present situation of oppression and imperialism.

As the Germans put it: „...in a situation that is controversial in international law, you grant to a president who is ready to go to war the intellectual and moral justification to plunge the world into further military adventures with unpredictable results, instead of employing mighty America's means for a credible, globally accepted peace policy.“ [In the 21st century, there is no longer any justification for war, 2002].

### References

1. Bush, G.W. (2001): President's remark to the nation, on-line source (<http://www.whitehouse.gov/news/releases/2002/09/20020911-3.html>)
2. Burke, B. (1999) 'Antonio Gramsci and informal education', *the encyclopedia of informal education*, on-line source (<http://www.infed.org/thinkers/et-gram.htm>).
3. Elshtain, Jean Bethke. 2008. *Just War Against Terror. The Burden Of American Power In A Violent World*. New York: Basic Books.
4. Fabre, Cecile. 2008. "Cosmopolitanism, just war theory and legitimate authority". *International Affairs* 84(5): 963–76.
5. Kamm, F. M. 2004. "Failures of Just War Theory: Terror, Harm, and Justice". *Ethics* 114(4): 650–92.
6. Luban, David. 1980. "Just War and Human Rights". *Philosophy & Public Affairs* 9(2): 160–81.
7. Moseley, Alexander. 2011. "Just War Theory". V *The Encyclopedia of Peace Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470672532.wbepp144> (26. február 2023).
8. Neaman, Elliot. 2002. "The War that Took Place in Germany: Intellectuals and September 11". *German Politics & Society* 20(3 (64)): 56–78.
9. Primoratz, Igor. 2002. "Michael Walzer's Just War Theory: Some Issues of Responsibility". *Ethical Theory and Moral Practice* 5(2): 221–43.
10. Scherpe, Klaus R. 2006. "Fear and Loathing after 9/11: German Intellectuals and the America-Debate". V *Transformations of the New Germany*, Studies in European Culture and History, ed. Ruth A. Starkman. New York: Palgrave Macmillan US, 55–68.
11. Walzer, M. (1992): *Just and unjust wars. A moral argument with historical illustrations*, Basic Books, Harper Collins Publishers, USA.
12. Walzer, M. (1994): *Thick and thin: moral argument at home and abroad*, University of Notre Dame Press, Notre Dame
13. Walzer, M. (1997): *On toleration*, Yale University Press, New Haven and London.
14. Walzer, M. (1993): *Kritik und Gemeinsinn*, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main.
15. Walzer, Michael. 2002. "The Triumph of Just War Theory (and the Dangers of Success)". *Social Research: An International Quarterly* 69(4): 925–44.
16. Williams, Howard. 2012. *Kant and the End of War: A Critique of Just War Theory*. New York: Springer.
17. Zehfuss, Maja. 2005. "Remembering to Forgive? The 'War on Terror' in a 'Dialogue' between German and US Intellectuals". *International Relations* 19(1): 91–102.

The letters:

*What we are fighting for, A letter from America*, on-line source (<http://www.americanvalues.org/html/wwff.html>)

*A world of justice and peace would be different*, on-line source

([http://www.americanvalues.org/html/german\\_statement.html](http://www.americanvalues.org/html/german_statement.html))

*Is the use of force ever morally justified? A response from americans to colleagues in Germany*, on-line source ([http://www.americanvalues.org/html/is\\_the\\_use\\_of\\_force\\_ever\\_moral.html](http://www.americanvalues.org/html/is_the_use_of_force_ever_moral.html))

*In the 21<sup>st</sup> century, there is no longer any justification for war*, on-line source ([http://www.americanvalues.org/html/no\\_longer\\_any\\_justification.html](http://www.americanvalues.org/html/no_longer_any_justification.html))

*How can we coexist*, on-line source ([http://www.americanvalues.org/html/saudi\\_statement.html](http://www.americanvalues.org/html/saudi_statement.html))

*Can we coexist? A response form Americans to colleagues in Saudi Arabia*, on-line source ([http://www.americanvalues.org/html/can\\_we\\_coexist\\_.html](http://www.americanvalues.org/html/can_we_coexist_.html))

*Letter to the American people*, on-line source (<http://observer.guardian.co.uk/worldview/story/0,11581,845725,00.html>)

## **POLICY OF INVESTMENT CONTROLLING AND INVESTMENT PROJECTING FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE**

**Vladimir Kotomin**

PhD student of Department of Local self-government and Territories Development

**Anatolii Akhlamov**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Department of Local self-government and Territories Development

Odessa Polytechnic National University

Controlling, as an effective system of supporting timely, adequate management decisions on various aspects of enterprise activity, has not yet become a «panacea» for Ukrainian economy policy. The reality of Ukrainian enterprises is the introduction into the management of individual elements of the control system: the structuring of the existing organizational structure by the centers of responsibility; budget development; construction of two or three cascade schemes for calculating marginal profit; grouping expenses on the basis of elasticity from the volume of production; using the «theory of break-even» for making managerial decisions. But all advancements or efforts at Ukrainian enterprises are aimed at finding levers of current cost management, which is considered to be the main criterion for the competitiveness of enterprise products in the Ukrainian consumer 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 [4].

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;
- carrying out detailed investment calculations for large projects;
- control over all investment projects and calculation of their effectiveness.

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 objective of investment control is to ensure the development of management decisions in the area of investment activity of the enterprise in order to achieve the best strategic goals.

State regulation of investment activity of the state is carried out through direct (administrative-legal) and indirect influence on investment activity (Fig.1).

In the framework of this goal, tasks that can be grouped according to the phases of the investment process must be solved. Investment control should be interpreted as a system of methods and tools aimed at supporting the investment policy of the enterprise and the implementation of individual investment projects, covering information provision, planning, analysis, coordination, monitoring and internal consulting, as well as timely detection of deviations and causes of their occurrence with the appropriate timely making managerial decisions on the regulation of deviations and increasing the efficiency of the investment process at the enterprise.

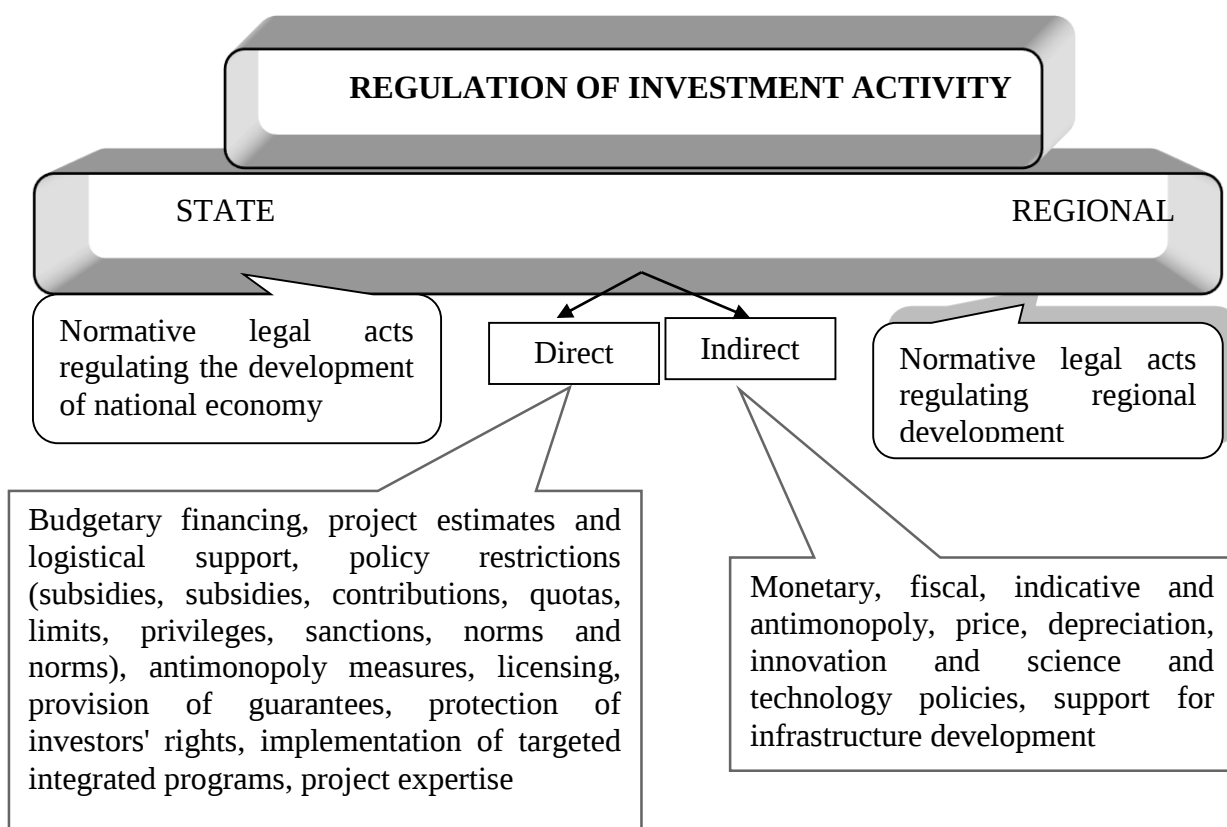


Fig. 1. Levers of state influence on regulation investment policy of territories development  
(Source: systematized by the authors on the bases [2;3])

#### 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. 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.

3. 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>
4. Brocková, K., Grešš, M., Karpenko, L., Lipková, L. (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.

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ**

**Кулінська Анжела Вікторівна**

к. держ.упр., д.е.н., доцент,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Національний університет «Одеська політехніка»

Характеризуючи ситуацію щодо України, необхідно мати на увазі такі чинники: триває протистояння між США, НАТО та ЄС і Росією за вплив на пострадянському просторі та в Чорноморському регіоні, що супроводжується посиленням їх воєнно-політичної активності довкола нашої держави; зростає авторитаризм російської влади, посилюється агресивність політики Росії; активізуються зусилля Туреччини, Польщі та Румунії щодо зміцнення своїх регіональних позицій; посилюються націоналістичні настрої у населення деяких сусідніх з Україною країн, зокрема, Угорщини і Румунії; залишаються «замороженими» конфлікти у Придністров'ї, Абхазії та Південній Осетії, а також активізуються курдські екстремісти у Туреччині [1].

Україна могла б уникнути, обравши такий шлях державотворення, на який, переслідуючи по-справжньому власні, національні інтереси, без вагань ступили інші країни. Висновок із зазначеного єдиний: відродження України та посідання нею гідного місця у світі можливе лише за умови зосередження основних зусиль на досягненні стратегічної мети – перетворення її на потужну унітарну державу – регіонального лідера, спроможного гарантувати безпеку та високий соціальний рівень життя своїх громадян. Нині, по суті, Україна дістає черговий шанс у історії, яким може скористатися на свою державну користь лише на основі наведених вище підходів. Беручи до уваги сучасні реалії, ці кроки мають бути такі [2]:

у сфері внутрішньої політики – забезпечення демократичного розвитку та правового порядку в країні як основних передумов для налагодження ефективної роботи всіх органів державної влади, а також досягнення згоди в суспільстві та впевненості всіх верств населення у перспективах позитивного розвитку Української держави. Зазначене можливе з досягненням консенсусу між усіма політичними силами на основі базового принципу патріотизму та збереження української державності, з забезпеченням безвиняткової дієвості українського законодавства;

у сфері зовнішньої політики – вихід країни із «сірої зони» між Заходом і Сходом та становлення держави як самостійного суб'єкта міжнародних відносин, спроможного відстоювати національні інтереси. Насамперед, це потребує: збалансованого розвитку відносин зі США/НАТО/ЄС, разом з послідовним продовженням процесів європейської інтеграції; активного співробітництва зі США та НАТО, а також підписання Угоди про асоціацію з ЄС та послідовного нарощування співпраці з Європейським Союзом у межах програми «Східне партнерство»; надання активної підтримки українській діаспорі з метою збереження її самоідентичності;

в економічній та соціальній сферах – перетворення країни в економічно розвинену самодостатню державу, інтегровану у світову економіку та європейську енергетичну і транспортну системи, здатну гарантувати власну економічну безпеку та належний добробут українських громадян. Для цього необхідно: вжити термінових заходів із диверсифікації джерел або шляхів отримання енергоносіїв, що на цьому етапі набуває першочергового значення і досягається спорудженням терміналу з прийому зрідженого природного газу, інтеграцією газотранспортної системи в європейську трубопровідну мережу, ширшим використанням альтернативних видів енергії; поліпшити інвестиційний клімат в Україні через підвищення прозорості української фінансово-економічної системи;

у безпековій сфері – гарантування суверенітету, цілісності та безпеки держави та її населення, а також набуття Україною ролі одного з гарантів стабільності у Південно-Східній Європі і Чорноморсько-Кавказькому регіоні. З цього приводу доцільно: послідовно реформувати оборонну складову держави відповідно до наявних і потенційних загроз воєнній безпеці України; забезпечувати спроможність Збройних Сил України захищати від ймовірних зовнішніх агресій, насамперед за рахунок створення/посилення компонентів стримування супротивників, прикриття кордонів, оперативного реагування, стратегічної і оперативного-тактичної розвідки; переглянути стратегію і тактику бойового застосування ЗС України з урахуванням досвіду сучасних війн та конфліктів; забезпечити сумісність дій ЗС України, систем управління та зв'язку, а також озброєння та військової техніки зі збройними силами країн НАТО та ЄС тощо.

Більш того, якраз таки у цьому контексті відбувається ряд серйозних зрушень. На ряду із традиційними союзниками України – Литвою, Латвією та Естонією відбувається активна кооперація з рядом потужних регіональних гравців – Туреччиною, Великою Британією й Польщею. На ряду з підтримкою України з Вашингтону. Визначені процеси свідчать про намагання Британії грати у власну геополітичну гру, яка виходить далеко за межі традиційного англо-саксонського світу [4].

З початком війни в Україні перспективи економічного зростання були переглянуті в бік зниження, погіршилися фіскальні баланси багатьох країн, а дедалі більше людей стикаються з умовами, схожими на голод, або навіть із сильним голодом. Неминуче, що наслідки пандемії в поєднанні з тривалою війною в Україні та зміни клімату збільшать прошарок бідних. Своєю чергою зростання цін може спонукати до підвищення ставок, що погіршить умови доступу до ресурсів, особливо країн, що розвиваються, знецінюючи валюти, таким чином роблячи імпорт продовольства або енергоносіїв ще дорожчим, замикаючи цикл. Ця динаміка матиме драматичні наслідки для соціальної єдності, фінансових систем і глобального миру. Обмеження платоспроможності домогосподарств підвищить рівень бідності, знизить рівень життя і розпалить соціальну нестабільність.

Макроекономічній стабільності в Україні загрожує низка ризиків. Як і в ЄС, передусім, це інфляція, яка зумовлює зубожіння населення. Одним з вагомих драйверів інфляції в Україні виступає девальвація. В умовах війни ризик девальвації посилює значне скорочення експортних надходжень та грошових переказів, а також втеча національного капіталу. Девальвація не тільки провокує зростання інфляції через подорожчання імпортованих товарів, насамперед енергоресурсів, але й посилює боргове навантаження на державні фінанси та провокує зниження фінансової стійкості банківських установ, виснажує валютні резерви НБУ. Нестача валюти обмежує оборонні закупівлі на зовнішніх ринках [3, с. 28].

Безперечно, що в таких умовах подальша фінансова стабільність країни повністю залежить від безперервного надходження міжнародної фінансової допомоги, а також ефективної мобілізації внутрішніх ресурсів. За висновком Міністерства фінансів України, щомісячна потреба такої допомоги складає \$5-7 млрд. Зрозуміло, що отримання такого фінансування Україною повністю залежатиме від збереження макроекономічної стабільності та захищеності населення у країнах донорах. Слід зважати, що

макроекономічна стабільність й обороноздатність України є одним з чинників глобальної макроекономічної стабільності, відтак і самих країн-донорів [3, с. 36].

У зв'язку із цим, враховуючи переважаючу роль фінансів в економіці, значимий сегмент займає фінансова безпека країни. Фінансова складова економічної безпеки відображає готовність фінансової системи до надійного забезпечення потреб органів державної влади і інститутів ринкової економіки у розмірах, достатніх для підтримки необхідного рівня безпеки країни. Але фінансова складова економічної безпеки держави є явищем, яке динамічно розвивається, й тому потрібно здійснити ретельний моніторинг проблем, а також вивчити проблеми, які виникають через посилення реформування економіки, регіоналізації і глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації потоків, що обумовлює актуальність цього дослідження.

Тому в таких умовах, у багатьох державах світу розробляється та реалізується комплекс антикризових заходів, спрямованих на зміцнення фінансової безпеки в рамках антикризового фінансового управління, яке спрямоване на подолання кризи. У зв'язку із цим, вибір стратегічного напрямку на забезпечення розвитку фінансової складової економічної безпеки має вирішальний вплив на подальшу долю країни як незалежної держави.

Згадані причини й обставини, які призвели фінансову сферу економіки до кризового стану, зумовлюють потребу внесення змін до чинної концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, а також підготовки до розробки державної стратегії формування фінансової безпеки суспільства в умовах нестабільної геополітичної ситуації, що передбачає як поліпшення існуючих методичних підходів, так й створення на її основі нової процедури формування Концепції розвитку національної фінансової безпеки України.

Державна стратегія формування фінансової безпеки в передумовах нестабільної геополітичної ситуації повинна ґрунтуватися на результатах системних наукових досліджень та можливостях комплексного вирішення проблеми захисту суспільства, людини та держави. З огляду на це, в роботі пропонується процедура опрацювання Державної стратегії формування фінансової безпеки суспільства в умовах нестабільної геополітичної ситуації, що включає таку послідовність основних етапів її методики розроблення [5, с. 61]:

перший етап – визначення пріоритетних геофінансових зон впливу, виходячи з економічної, етнонаціональної та іншої спільності населення;

другий етап – формування сприятливої фінансово-економічної політики та проведення інституціональних перетворень, які нейтралізують вплив негативних факторів на економіку національного господарства;

третій етап – створення методології виявлення та прогнозування факторів, які загрожують фінансовій безпеці держави, та проведення досліджень по виявленню тенденцій або можливостей їх розвитку;

четвертий етап – створення механізму ідентифікації загроз фінансовій безпеці країни, складання характеристики областей прояву, тобто сфер локалізації загроз, та встановлення критеріїв їх впливу на національну економіку;

п'ятий етап – встановлення граничних значень індикаторів оцінки фінансової системи,

які відповідають вимогам фінансової безпеки національної економіки;

шостий етап – визначення параметрів контролю за забезпеченням фінансової складової економічної безпеки національної економіки.

#### **Список літератури**

1. Гвоздь В. Особливості розвитку сучасної геополітичної ситуації в світі [Електронний ресурс] / В. Гвоздь // Борисфен Інтел. – 1 листопада 2012. – Режим доступу до сайту: [https://bintel.org.ua/nash\\_archiv/arxiv-geopolitika/osoblivosti\\_rozvitku/](https://bintel.org.ua/nash_archiv/arxiv-geopolitika/osoblivosti_rozvitku/)
2. Гвоздь В. зміни геополітичної ситуації в світі [Електронний ресурс] / В. Гвоздь // Борисфен Інтел. – 29 жовтня 2020. – Режим доступу до сайту: <https://bintel.org.ua/analytics>

/geopolitics/zmini-geopolitichnoi-situacii-vsviti

3. Геополітичні і геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. – К.: Центр Разумкова, 2022. – 103 с.

4. Гнидюк О. Нова геополітична парадигма України на фоні російської загрози [Електронний ресурс] / О. Гнидюк // Фонд громадської дипломатії. – 25 грудня 2017. – Режим доступу до сайту: <http://civildiplomat.com/publications/nova-geopolitichna-paradigma-ukraini-na-foni-rosijskoi-zagrozi>

5. Кулінська А.В. Управління складовими безпеки національного господарства України: концепція і методологія: [монографія] / А.В. Кулінська. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 386 с.

## СКЛАДОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Куспляк Галина Іванівна**

к.держ.упр.,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

<https://orcid.org/0000-0002-1414-5484>

**Куспляк Ігор Сергійович**

к. політ. н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

<https://orcid.org/0000-0003-1494-5008>

Національний університет «Одеська політехніка»

Сталий розвиток та національна безпека – поняття, що мають глибокий взаємозв'язок. Сталий розвиток передбачає забезпечення потреб поточного покоління без позбавлення можливості майбутніх поколінь забезпечувати свої потреби. Сталий розвиток має на меті забезпечити економічний, соціальний та екологічний добробут населення країни. З іншого боку, національна безпека, основна функція якої є забезпечити захист держави від зовнішніх та внутрішніх загроз. Це охоплює безпеку економічних, політичних, соціальних та культурних систем самої країни.

Науковці та вчені активно працюють над вивченням проблем взаємодії між сталим розвитком та національною безпекою з різних точок зору, зокрема: Волосяк М.В., Сіренко І.В. здійснили взаємозв'язок між сталим розвитком та економічною безпекою [2], Гаращук О.В. розглядала взаємозв'язок між сталим розвитком та соціальною безпекою [3], Варламова С.І. та Варламова І.С. висвітлювали у своїх працях взаємовплив екологічної безпеки та сталого розвитку [1], Клочко Т.А. вивчала сталий розвиток як фактор еколого-економічної безпеки [4], колектив авторів здійснили оцінку впливу соціальної безпеки держави [5] та інші.

Виходячи з аналізу досліджуваної проблематики, визначимо, яким чином складові сталого розвитку можуть впливати на національну безпеку. Так, екологічна складова сталого розвитку може допомогти запобігти екологічним кризам, таким як забруднення повітря та води, що можуть негативно вплинути на національну безпеку. Стале економічне зростання може забезпечити стабільність економіки країни, знизити рівень бідності та забезпечити національну безпеку. Сталий соціальний розвиток може покращити якість життя населення та забезпечити соціальну стабільність країни, що також є важливим фактором національної безпеки.

Економічна складова сталого розвитку та національної безпеки країни має велике значення. Основними заходами, що можуть забезпечити розвиток економіки країни та зменшення загроз національній безпеці є:

1. Розвиток інфраструктури. Створення та підтримка ефективної інфраструктури, такої як дороги, залізниці, аеропорти, порти та інші, може забезпечити збільшення економічної активності та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів.

2. Розвиток технологій. Розвиток інновацій та нових технологій в економіці допоможе збільшити конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку, що позитивно вплине на економічний розвиток країни. Запровадження відновлюваних джерел енергії та підтримки екологічної енергетики сприятиме зменшенню викидів вуглецю та покращенню екологічної ситуації в країні.

3. Підтримка малого та середнього бізнесу. Розвиток малого та середнього бізнесу може забезпечити збільшення кількості робочих місць та зменшення залежності від імпорту.

4. Підтримка експорту. Розвиток експорту може забезпечити збільшення обсягів економічної діяльності та зменшення залежності від внутрішнього ринку.

5. Фінансова стабільність. Забезпечення стабільної фінансової системи та дотримання макроекономічної стабільності може зменшити ризики фінансових криз та підвищити довіру інвесторів.

Екологічна складова сталого розвитку в контексті забезпечення національної безпеки країни включає такі заходи:

1. Збільшення виробництва та використання енергії з використанням відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергія та біопаливо. Це дозволить зменшити залежність від викопного палива та скоротити викиди парникових газів.

2. Запровадження екологічних технологій та практик у виробництві та господарстві. Наприклад, екологічне землеробство та органічне виробництво можуть допомогти зберегти родючість ґрунту та зменшити використання хімічних добрив та пестицидів.

3. Поліпшення якості повітря та води шляхом запровадження норм та стандартів викидів та відходів. Також, важливим є контроль за сміттєзвалищами та ефективним утилізацією відходів.

4. Заохочення зелених інвестицій та розвитку екологічного бізнесу. Це сприятиме розвитку інноваційних технологій, які можуть покращити екологічну ситуацію в країні, а також створювати нові робочі місця та збільшувати економічний розвиток.

5. Запровадження екологічної освіти та підвищення екологічної свідомості населення. Це може включати проведення кампаній щодо збереження ресурсів та довкілля, навчання студентів екологічних практик та розробки курсів з екології в школах та вищих навчальних закладах.

Соціальна складова сталого розвитку в контексті національної безпеки країни включає в себе ряд заходів, що спрямовані на підвищення якості життя населення та забезпечення безпеки людей. Деякі з них:

1. Забезпечення доступу до освіти. Забезпечення доступу до вищої освіти та професійного навчання сприятиме створенню конкурентоспроможної робочої сили та забезпечить стійкий розвиток економіки країни.

2. Підтримка рівних можливостей. Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян може зменшити соціальну нерівність та забезпечити стабільність в суспільстві.

3. Захист прав людини. Забезпечення захисту прав людини та свободи слова може підвищити довіру до влади та зменшити ризик соціальних конфліктів.

4. Розвиток соціального партнерства. Розвиток соціального партнерства між владою, бізнесом та громадськістю може забезпечити ефективний розвиток соціальної інфраструктури та соціальних послуг.

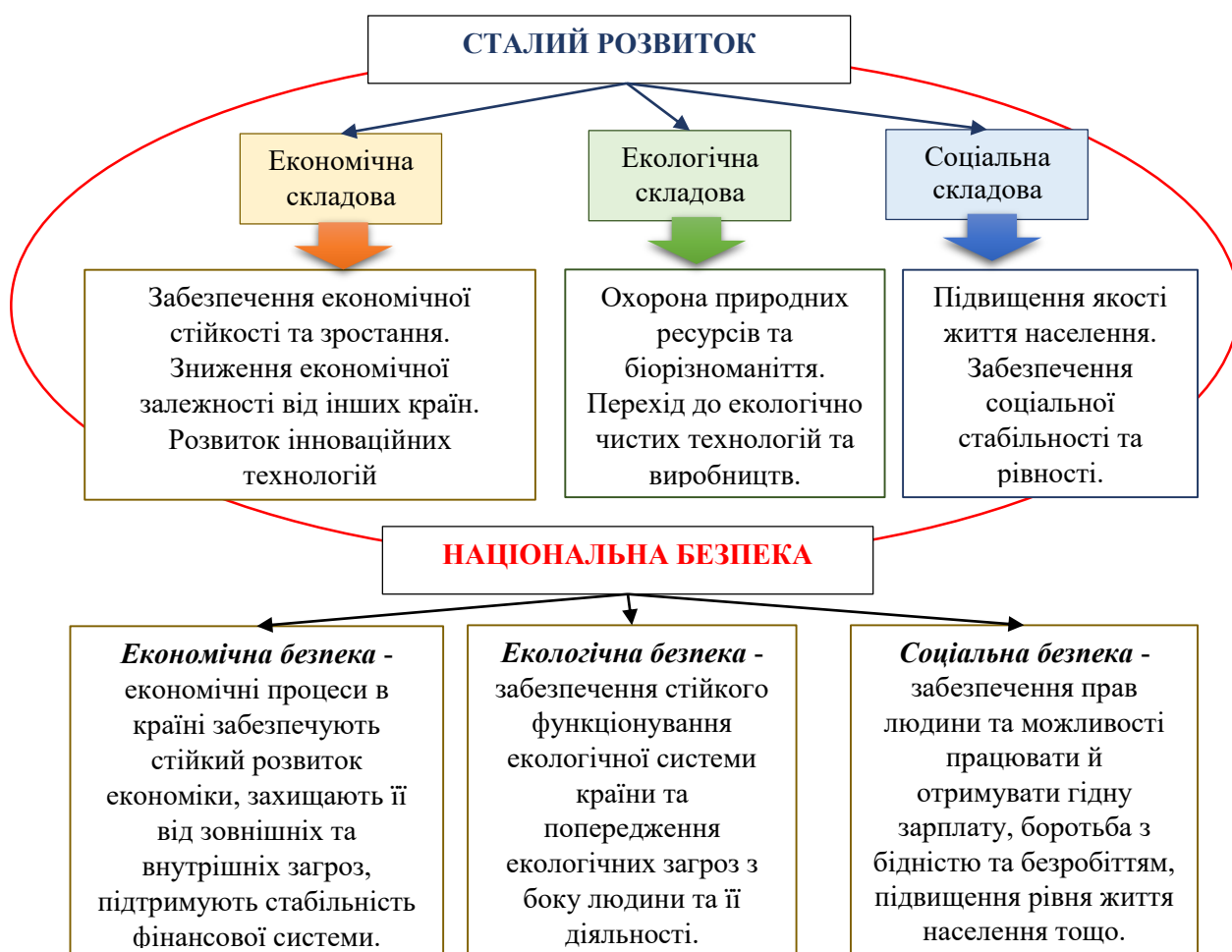
5. Забезпечення соціальної захищеності. Надання соціальної захищеності вразливим групам населення, таким як малозабезпечені та маломобільні групи, може підвищити рівень соціальної стабільності.

6. Зміцнення здоров'я та добробуту населення. Забезпечення доступу до якісної медичної допомоги та соціального захисту сприятиме зміцненню здоров'я та добробуту населення, що в свою чергу допоможе зміцнити національну безпеку.

7. Підвищення рівня соціальної безпеки. Забезпечення громадської безпеки та правопорядку, боротьба зі злочинністю та корупцією сприятиме стабільності внутрішньої політичної ситуації та забезпечить національну безпеку.

8. Забезпечення стабільності на ринку праці. Створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості та забезпечення стабільності на ринку праці сприятиме підвищенню рівня життя населення та зміцненню економічної стабільності країни.

Схематично взаємозв'язок між складовими сталого розвитку в контексті національної безпеки представлено на рис. 1. Рис. 1 демонструє, як різні складові сталого розвитку – економічна, екологічна та соціальна – взаємодіють та впливають на національну безпеку країни, а також, як сприятливий контекст для сталого розвитку може допомогти забезпечити країну якістю життя населення та більш стійкий економічний розвиток країни.



**Рис. 1. Складові сталого розвитку в контексті національної безпеки**

За допомогою досягнення сталого розвитку можна забезпечити ефективну роботу промислових підприємств, розвиток середнього та малого бізнесу, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище завдяки використанню сучасних екологічно чистих інноваційних технологій, що забезпечить збереження природних ресурсів та навколишнього середовища. І як наслідок – підвищення рівня життя та благополуччя населення країни. Однак, для прогресу сталого розвитку в контексті забезпечення національної безпеки потрібна координація різних відомств та організацій, а також дієве управління ресурсним потенціалом країни та якісне планування на довгострокову перспективу з врахуванням викликів, що постали перед країною.

### Список літератури

1. Варламова С.І., Варламова І.С. Екологічна безпека та сталий розвиток взаємозв'язок та взаємовплив. Ефективна економіка, 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5679>.
2. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. Економіка та держава, 2021. № 6. С.105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.105.
3. Гаращук О.В. Соціальна складова національної безпеки та сталого розвитку в умовах глобалізації. Економічний аналіз, 2017. Вип. 27. № 1. С.28-34.
4. Ключко Т.А Сталий розвиток як фактор еколого-економічної безпеки. Економіка та управління підприємствами, 2020. Вип. 3(20). С. 108-111.
5. Якимчук А. Ю., Кардаш О. Л., Постельжук О. П., Якимчук О. Ф. Оцінка показників соціальної безпеки України у контексті національної безпеки держави задля досягнення цілей сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід, 2020 № 13-14. С. 75–80. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.13-14.75.

### ЩОДО ПИТАННЯ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОРЯДКУ ВІДБОРУ, НАПРАВЛЕННЯ НА МОЛЕКУЛЯРНО-ГЕНЕТИЧНУ ЕКСПЕРТИЗУ БІОЛОГІЧНОГО МАТЕРІАЛУ ВІЙСЬКОВОПОЛОНЕНИХ ТА ДОТРИМАННЯ УМОВ ЙОГО ЗБЕРІГАННЯ

**Мартиненко Наталія Василівна**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,  
провідний науковий співробітник Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса»  
м. Харків, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-3234-0689>

Реалії часу зумовлюють необхідність упровадження та використання прогресивних технологій, що існують у сфері геномної ідентифікації людини – молекулярно-генетичні дослідження ДНК та банк даних генетичних особливостей людини, які сприятимуть оперативному вирішенню суспільно значущих завдань [1].

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України у межах збройного конфлікту, що триває вже понад вісім років, для нашої держави постали нові виклики у сфері міжнародного гуманітарного права: дотримання прав військовополонених, гарантованих міжнародним правом, утримання значної кількості військовополонених з боку держави-агресорки тощо.

Перед Україною постала проблема розроблення відповідних процедур із розслідування злочинів, вчинених військовополоненими; порядку відбору, направлення на молекулярно-генетичну експертизу (дослідження) біологічного матеріалу військовополонених для встановлення геномної інформації та умов його зберігання; новітніх методик проведення експертних досліджень у зазначеному напрямку.

Незважаючи на воєнний стан, Україна завжди наголошувала на безумовному дотриманні прав людини. Не є винятком й запроваджувані підходи поводження з військовополоненими. Україна стикнулася вперше з потребою забезпечення тримання та належного поводження зі значною кількістю військовополонених.

Відповідно до статті 4 Женевської Конвенції про поводження з військовополоненими 1949 року військовополоненими є особи, які потрапили в полон до супротивника й належать до однієї з наступних категорій:

1) особового складу збройних сил сторони конфлікту, а також членів ополчення або добровольчих загонів, які є частиною зазначених збройних сил;

2) членів інших ополчень та добровольчих загонів, зокрема членів організованих рухів опору, що належать до однієї зі сторін конфлікту й діють на своїй території або за її межами, навіть якщо цю територію окуповано, за умови, що ці добровольчі загони або ополчення, зокрема організовані рухи опору, відповідають наступним умовам: а) ними командує особа, яка відповідає за своїх підлеглих; б) вони мають постійний відмітний знак, добре розпізнаваний на відстані; с) вони відкрито носять зброю; д) вони свої операції здійснюють відповідно до законів та звичаїв війни;

3) членів особового складу регулярних збройних сил, які заявляють про свою відданість владі або урядові, що не визнані державою, яка їх затримує;

4) осіб, які супроводжують збройні сили, але не входять фактично до їхнього складу, наприклад, цивільних осіб з екіпажів військових літаків, військових кореспондентів, постачальників, особового складу робочих підрозділів або служб побутового обслуговування збройних сил, за умови, що вони отримали на це дозвіл тих збройних сил, які вони супроводжують, для чого останні видають їм посвідчення особи встановленого зразку;

5) членів екіпажів суден торговельного флоту, зокрема капітанів, лоцманів та юнг, а також екіпажів цивільних повітряних суден сторін конфлікту, які не користуються більш сприятливим режимом згідно з будь-якими іншими положеннями міжнародного права;

6) жителів неокупованої території, які під час наближення ворога озброюються, щоб чинити опір силам загарбника, не маючи часу сформуватися в регулярні війська, за умови, що вони носять зброю відкрито й дотримуються законів та звичаїв війни [2].

За нормами міжнародного права захоплення в полон під час воєнних дій не вважається протиправними діями, а лише правом збройних сил сторони, яка перебуває у воєнному конфлікті. Але, за будь-яких обставин, з суворим дотриманням норм щодо поводження з полоненими (гуманно, без будь-якої дискримінації за ознаками кольору шкіри, статі, раси, релігії чи вірування, походження чи майнового становища, або будь-якими іншими аналогічними критеріями) [2]. Після отримання статусу військовополоненого особа підпадає під захист Конвенції, за дотриманням вимог якої несе відповідальність держава, яка утримує військовополонених.

Зазначені особи вважаються військовополоненими з моменту, коли вони потрапляють під владу супротивника, до їхнього остаточного звільнення та репатріації. Якщо виникає сумнів у тому, чи належать особи, які брали участь у воєнних діях та потрапили до рук супротивника, до військовополонених, то такі особи користуються захистом Конвенції доки їхній статус не буде визначений компетентним трибуналом. Держава, що тримає в полоні, відповідає за поводження з військовополоненими незалежно від відповідальності, яку можуть нести окремі особи.

Відповідно до Положення про Координаційний штаб з питань поводження з військовополоненими, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 року № 257, організаційне, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Координаційного штабу покладено на Головне управління розвідки Міноборони [3].

Порядок тримання військовополонених, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 05 квітня 2022 року № 413, установлює загальні вимоги щодо тримання військовополонених відповідно до норм міжнародного права з моменту введення воєнного стану, який охоплює воєнний час і частково відбудовний період після закінчення воєнних дій [4].

Суттєвим положенням міжнародного гуманітарного права є те, що військовополонені не можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності за безпосередню участь у бойових діях. Їхнє затримання має на меті унеможливити подальшу участь у збройному конфлікті та не є формою покарання. Після закінчення бойових дій вони

повинні бути негайно звільнені та репатрійовані. Держава, яка тримає під вартою, може їх переслідувати за можливі військові кримінальні правопорушення, але не за виконання обов'язків військової служби, які відповідно до міжнародного гуманітарного права є законними.

19 серпня 2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання процедури обміну осіб як військовополонених» від 28 липня 2022 року № 2472-ІХ, яким усунуті правові прогалини та врегульовані відносини, що виникли у 2014 році [5].

06 лютого 2023 року введено в дію важливий для сфери експертно-криміналістичної діяльності та правоохоронної системи Закон України «Про державну реєстрацію геномної інформації людини» (далі – Закон) [6]. Закон спрямований на покращення роботи з розшуку зниклих безвісти та ідентифікації невпізнаних трупів людей, удосконалення роботи правоохоронних органів із розслідування злочинів та встановлення осіб, які їх вчинили. Окремо закон передбачає процедуру внесення до реєстру геномної інформації про військовополонених.

У статті 9 Закону України «Про державну реєстрацію геномної інформації людини» унормована державна реєстрація геномної інформації військовополонених, а саме:

«1. З метою, визначеною пунктом 1 частини першої статті 4 цього Закону, обов'язково здійснюються відбір біологічного матеріалу та державна реєстрація геномної інформації військовополонених.

2. Відбір біологічного матеріалу у військовополонених може проводитися спеціалістами, зазначеними у частині четвертій статті 7 цього Закону, із застосуванням засобів (систем) для відбору біологічних зразків, що призначені для їх тривалого зберігання.

3. Строк зберігання відібраного біологічного матеріалу не повинен перевищувати строк зберігання, який встановлений виробником засобів (систем) для відбору біологічних зразків.

4. Під час відбору біологічного матеріалу заповнюються реєстраційна картка, в якій зазначаються прізвище, ім'я та по батькові (за наявності), громадянство (за наявності), стать особи, у якій здійснюється відбір, дата та місце відбору, орган (установа), що здійснив відбір біологічного матеріалу, а також, за наявності відповідної інформації, – належність особи до іноземних військових формувань, державних органів, їх підрозділів, органів, закладів, установ.

5. Молекулярно-генетична експертиза (дослідження) біологічного матеріалу, відібраного у порядку, передбаченому цією статтею, для встановлення геномної інформації з метою її державної реєстрації проводиться суб'єктами судово-експертної діяльності, визначеними Законом України "Про судову експертизу", на підставі реєстраційної картки і біологічного матеріалу. Молекулярно-генетична експертиза (дослідження) біологічного матеріалу, передбаченого цією статтею, проводиться за рахунок коштів державного бюджету.

6. Порядок відбору та направлення на молекулярно-генетичну експертизу (дослідження) для встановлення геномної інформації, а також порядок зберігання біологічного матеріалу військовополонених затверджуються Кабінетом Міністрів України» [6].

Відповідно до п. 1 Положення про Міністерство юстиції України: «Мін'юст є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну правову політику, державну політику ... у сфері виконання кримінальних покарань та пробації, з питань утримання військовополонених...» [7].

На сьогоднішній день постало питання опрацювання та прийняття Порядку відбору, направлення на молекулярно-генетичну експертизу (дослідження) біологічного матеріалу

військовополонених для встановлення геномної інформації та умови його зберігання. Повноцінна імплементація зобов'язань держави у сфері міжнародного гуманітарного права потребує скоординованої діяльності відповідних державних відомств та установ.

#### **Список літератури**

1. Легка О. В. Правова регламентація реєстрації геномної інформації людини: міжнародний та вітчизняний досвід. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.44>. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/267378/263264> (дата звернення: 02.04.2023)
2. Про поводження з військовополоненими: Конвенція від 12.08.1949. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_153#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_153#Text). (дата звернення: 10.04.2023)
3. Про утворення Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими: Постанова Кабінету міністрів України від 11 березня 2022 р. № 257 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/257-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 02.04.2023)
4. Про затвердження Порядку тримання військовополонених: Постанова Кабінету міністрів України від 05.04.2022 р. № 413 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 05.04.2023)
5. Про внесення змін до Кримінального, Кримінального процесуального кодексів України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання процедури обміну осіб як військовополонених: Закон України від 28.07.2022 № 2472-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2472-20#Text> (дата звернення: 02.04.2023)
6. Про державну реєстрацію геномної інформації людини : Закон України від 9 липня 2022 року № 2391-IX. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1398272> (дата звернення: 12.04.2023)
7. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 02.07.2014 № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.04.2023)

### **ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА: ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТАБІЛЬНІСТЬ ПОСТАЧАННЯ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Яковець Ірина Вікторівна**

студентка 3 курсу

<https://orcid.org/0009-0005-3737-0157>

**Руда Ірина Ігорівна**

кандидат економічних наук,

Львівський національний університет ім. Івана Франка

Енергетична безпека країни – це впевненість у наявності, доступності та можливості стабільно отримувати паливо та енергію належної якості, як щодня за звичайних умов, так і у випадку надзвичайних обставин. В загальному, енергетична безпека – це захищеність держави, її громадян та економіки від дефіциту енергії. [1]

Енергетична безпека є ключовим фактором стабільного розвитку світової економіки і визначається станом світових енергетичних ринків. На разі можемо спостерігати, що конкуренція на ринках підвищується, що призводить до подальшої активації діяльності міжнародних компаній. Разом з цим посилюється міждержавна взаємодія в енергетичній сфері, з метою уникнення цінових коливань, забезпечення та передбачуваності ситуації на ринку. Від прогресу цих процесів залежить економічне благо і політична стійкість світової спільноти. [2]

Забезпечення стабільного постачання енергоресурсів має важливе значення для забезпечення економічного розвитку, підвищення життєвого рівня населення та зменшення впливу на довкілля. Сьогодні, ми маємо декілька проблем стабільної поставки

енергоресурсів, що виникають з різних причин і можуть мати серйозні наслідки для економіки та суспільства.

Однією з найбільших проблем є залежність від імпортованих ресурсів. У багатьох країнах інфраструктура для видобутку, транспортування та розподілу енергоресурсів не розвинута настільки, щоб задовільнити внутрішні потреби, тому потрібно залучати імпорт. Якщо з якої – небудь причини зменшується обсяг імпортованих енергоресурсів, це може спричинити економічну кризу та соціальні проблеми. В деяких випадках проблема полягає в недостатній кількості енергоресурсів, передусім нафти та природного газу. В разі зменшення запасу цих ресурсів у країни – постачальника, або підвищення ціни на нього, у країн, що залежать від цих ресурсів можуть виникнути негативні наслідки. Зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів може включати в себе розвиток власних джерел енергії, використання більш ефективних технологій, збільшення обсягів енергоефективності, зменшення споживання енергії та перехід до відновлюваних джерел енергії [3].

Також, існують проблеми, які пов'язані з погодними умовами, такими як посухи або повені, що можуть спричинити певні проблеми з енергоресурсами. Наприклад, посуха може спричинити зниження виробництва гідроенергії, а повені – зниження виробництва енергії з вугілля або газу внаслідок затоплення шахт. Сніг та сильний вітер також можуть значно впливати на енергосистему, створюючи багато локальних аварій [4].

Ще виникають такі проблеми, як зношеність та зростання віку вже існуючих енергетичних інфраструктур, що часто призводить до аварій та зниження продуктивності. Недбале ставлення до обслуговування та ремонту енергетичних носіїв може стати передумовою для зменшення безпеки енергетичної системи. Важливо регулярно обслуговувати та ремонтувати, оновлювати та розширювати енергетичну інфраструктуру.

Основними кроками забезпечення енергетичної безпеки є:

- Розробка державної стратегії енергетичної безпеки, що передбачає досягнення ефективного, безперервного та стабільного постачання енергоресурсів
- Розвиток національної енергетичної інфраструктури, такої як енергетичні мережі, газопроводи, нафтопроводи, об'єкти енерготранспорту, що буде забезпечувати якісний і безперебійний доступ до енергоресурсів
- Диверсифікація джерел енергії. Світова економіка досить залежна від кількох основних джерел енергії, таких як нафта, природний газ та вугілля. Це робить світову економіку вразливою до змін на ринку, таких як коливання цін на нафту або перебої в постачанні. Тому, варто залучати додаткові джерела постачання енергії, такі як енергії сонця, вітру та води.
- Розвиток технологій енергозбереження та підвищення енергоефективності. Це дозволить знизити використання енергоресурсів та зменшити витрати на їх закупівлю
- Підтримка інноваційних проєктів в енергетичній галузі
- Удосконалення правової бази, що регулює діяльність енергетичного сектору, захисту прав споживачів енергії та розвитку екологічної політики в енергетиці
- Розвиток міжнародного співробітництва в енергетичній сфері, що забезпечить доступ до різних джерел енергії, обмін технологіями та знаннями, взаємною підтримкою та співпрацю між країнами [5].

Енергетика України перебуває в стані війни з 2014 року, тому з 24-го лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням на територію України певні рішення та дії вже були відпрацьовані на територіях, де раніше велися активні бойові дії. Під час війни в Україні енергетична система країни зазнала значних труднощів та викликів: ядерний тероризм, численні пошкодження критичної інфраструктури, зниження попиту на енергетичні продукти, паливна криза [6].

Україна імпортує основні види палива – природний газ, нафту, а останнім часом і вугілля, що робить паливо-енергетичний комплекс (ПЕК) України практично повністю залежним від іноземних держав та компаній.

Енергетична безпека України практично повністю залежить від дій російського «сусіда». Складна внутрішня ситуація, руйнування мирних взаємовідносин з РФ привело до глибокої енергетичної кризи, яка тільки поглиблює економічну рецесію і може спричинити до економічного дефолту.

Багато песимістично налаштованих експертів схильні думати, що Україна не здатна позбавитися енергетичної і, відповідно, політичної залежності від Росії – і доки в РФ не відбудуться політичні катаклізми – доти наша країна муситиме або погодитися із наявністю «українського придністров'я» на Донбасі і відмовитися від Криму, або повернутися до російської зони впливу. Проте незалежно від того, на який відсоток Україна може зменшити свою залежність – конкретні кроки необхідні, так само як і розуміння стратегічно вигідних напрямів для розвитку енергетики [7].

Під час війни було посилено контроль над газопроводами та електромережами, що проходять через тимчасово окуповані території Донбасу. Крім того, було знижено обсяг експорту електроенергії в Росію та Крим через бойові дії та переривання в енергопостачанні.

Не зважаючи на те, що енергетики, без перебільшення роблять подвиг, підтримуючи роботу енергосистеми, думати про її подальший розвиток потрібно вже сьогодні. І дискусії навколо цього вже починаються.

Деякі гравці ринку планують будівництво нових атомних електростанцій, асоціації відновлюваної енергетики пропонують створити умови для розвитку відновлювальних джерел енергії, інші – роблять ставку на водень і подібні йому проекти.

Але залишається факт: енергетична інфраструктура надзвичайно дорога, потребує великих інвестицій, зваженої політики. Саме ці рішення на десятиріччя визначатимуть ціни на електроенергію і конкурентоспроможність економіки. Україна ж не має достатньо ресурсів для експериментів та легковажних рішень. Тому потрібно врахувати всі фактори, зокрема ті, що привнесла війна:

- Руйнування та потенційну втрату енергетичних потужностей
- Зменшення промислового споживання електроенергії
- Пошкодження електромереж та зміна географії споживання електроенергії
- Інтеграція з енергосистемою ЄС
- Дорогі енергоресурси [8]

Незважаючи на труднощі, енергетична система України зберігала працездатність та забезпечувала потреби населення та промисловості в електроенергії та газі. Також в Україні вдалося підвищити рівень енергоефективності та забезпечити розвиток відновлюваної енергетики, що позитивно вплинуло на стабільність енергосистеми.

Узагалі, забезпечення стабільної поставки енергоресурсів є важливим чинником розвитку економіки та забезпечення безпеки на національному та міжнародному рівнях.

#### Список літератури

1. Що таке енергетична безпека і чому це надважливо для України? URL: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/shcho-take-enerhetychna-bezpeka-i-chomu-tse-nadvazhlyvo-dlia-ukrainy/>
2. Міжнародна енергетична безпека: політичний концепт. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/selezneva\\_mizhnarodna.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/selezneva_mizhnarodna.pdf)
3. Зменшення залежності від імпорту традиційних енергоресурсів – необхідна складова енергобезпеки країни. URL: <https://vezha.net.ua/economy/zmenshennya-zalezhnosti-vid-importu-tradicijnix-energoresursiv-neobxidna-skladova-energobezpeki-krayini/>
4. Українцям пояснили, як ускладнення погодних умов впливає на ситуацію з енергоспостачанням. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/vidklyuchennya-svitlakyak-uskladnennya-pogodi-vplivaye-na-situaciyu-z-energopostachannyam-v-ukrajini-12060324.html>

5. Енергетична безпека: надзвичайно важливе питання для членів і партнерів Альянсу. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2018/07/26/energetichna-bezpeka-nadzvichajno-vayolive-pitannya-dlya-chleniv-partnerv-al-yansu/index.html>
6. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602\\_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann](https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann)
7. Енергетичний фактор війни України з Росією. URL: [http://uare.com.ua/novyny/07kensa\\_saikin.html](http://uare.com.ua/novyny/07kensa_saikin.html)
8. Як зберегти та відновити енергосистему під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/20/692870/>

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ**

Public management of social and humanitarian development in the post-crisis world

### **PUBLIC MANAGEMENT OF MEDICAL REHABILITATION CARE IN UKRAINE**

**Bereza Dzhuliia**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

Public management of the medical rehabilitation system is a component of state policy in the field of health care. The implementation of the process of reforming the national health care system poses challenges to the professional community of medical workers, scientists, civil servants that until recently were difficult to foresee.

An important role in understanding the need for the development of rehabilitation medicine is played by the economic factor. The financial expenditures of the state (employer, family) for the implementation of rehabilitation measures are, in essence, direct investments with a high level of profitability. They not only directly reduce the cost of maintaining persons with partial or complete disability, but also significantly improve the quality of life of such persons. Depending on the severity of manifestation of somatic lesions, persons with diseases that were previously considered to disability a person, today, using the achievements of rehabilitation medicine, can perform certain, even paid, work. The development of modern medicine allows a greater percentage of people with temporary partial disability to fully restore their functional state and perform their functions in full. That is, the state, implementing effective rehabilitation measures for its citizens (especially working age) who need them, directly reduces its social costs for them, and also indirectly increases the number of taxpayers. The economic benefits for the state in the rehabilitation of the elderly and pensioners are that their quality of life will improve and they will need less outside care for themselves, which will reduce the costs of the state (family, person) to ensure life in particular and livelihoods in general. Another economic advantage of timely and effective provision of rehabilitation care is that this reduces the duration of patients' stay in inpatient departments of health care institutions, increases the bed cycle, and therefore makes it possible to optimize the activities of such an institution and reduce unproductive costs from its budget.

In order to exert managerial influence on the effectiveness of medical and rehabilitation care, a prerequisite is the existence of criteria for evaluating the effectiveness of assistance and/or services provided, as well as feedback from recipients of these services. An important stage in evaluating the activities of the medical rehabilitation system is expert evaluation to clarify the processes occurring in the plane of the basic components of the system, namely in the structure, process and results [1].

The combination of these components will make it possible to carry out comprehensive monitoring and assess the quality of medical and rehabilitation care provided by the subjects of this system (medical institutions, individuals with the appropriate license). State management of the quality of medical rehabilitation care and services as an integral part of the state management of the medical rehabilitation system is a promising direction of strategic management of health care [2].

The Concept aims to address is improving the quality of medical rehabilitation care and services provided on an outpatient or inpatient basis in medical institutions of all forms of ownership or by individual entrepreneurs who have the appropriate license, as well as ensuring

that the health care system of Ukraine performs its social functions in society while reducing direct and indirect expenditures of citizens on health care [3].

According to Art. 4 of the Law of Ukraine «On Public-Private Partnership», it is also possible in the field of health care. In Art. Article 2 of the Law of Ukraine «On State Financial Guarantees of Medical Services to the Population» states that providers of medical services can be «... health care institutions of all forms of ownership and individual entrepreneurs who have received a license to conduct economic activities in medical practice and have concluded an agreement on medical care of the population with the main managers of budget funds» [4].

The main institutional principles on which public-private partnerships in the field of health care are based, in accordance with current legislation, are as follows:

- equality (equality of state, municipal, sectoral and private health care institutions, individual entrepreneurs before the law; prohibition of any actions discriminatory in relation to state, municipal, sectoral or private health care institutions, individual entrepreneurs);
- mutual coherence of interests (coordination of interests of all interested parties in order to obtain mutual benefit);
- stability (immutability of the form of ownership of objects and their purpose throughout the term of the contract);
- responsibility (fairness of distribution between state, municipal, sectoral and private partners of responsibility and risks associated with the implementation of contracts).

It makes sense to create and/or use medical rehabilitation centers (institutions) owned by state, municipal, departmental or private enterprises, organizations to form an expanded network of rehabilitation assistance.

The use of private medical and preventive institutions providing medical and rehabilitation assistance to provide such to citizens who are not able to pay for rehabilitation measures on their own is possible through the system of the National Health Service.

Enterprises and organizations that directly invest their own or borrowed funds in the functioning of such centers may be granted state preferences within the framework of public-private partnership. The conclusion of contracts in the system of the National Health System of Ukraine with these institutions to provide medical and rehabilitation assistance to the population can occur as direct payment for the services provided or as preferences to enterprises and / or organizations in the form of tax cuts, discounts on duties, exemption of payments, provision of profitable loans, etc.

Only with synergistic interaction between the state and its citizens through public administration bodies in the field of health care is it possible to overcome the crisis phenomena in the national health care system in general and in the field of medical and rehabilitation care in particular.

### References

1. Optional Protocol to the International Covenant on Civil and Political Rights. Collection of International Treaties in Force of Ukraine dated 1990-1990, No. 1. P. 225. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/LawS/Show/995\\_086](https://zakon.rada.gov.ua/LawS/Show/995_086)
2. Anderson P. D., Suter R. E., Mulligan T. et al. World Health Assembly Resolution 60.22 and its importance as a health care policy tool for improving emergency care access and availability globally. *Ann Emerg Med.* 2012. № 60. P. 35-44.
3. Furtak I.I. Mechanisms of public administration in the field of health care in the context of European integration of Ukraine: autoref. dis. ... Cand. sciences from state. ATC. : 25.00.02 / Lviv. region. Institute of State. ATC. Nats., Acad. state. ATC. under the President of Ukraine. Lviv, 2010. 20 p.
4. On public-private partnership: Law of Ukraine of July 1, 2010 No 2404-VI. Official Bulletin of Ukraine. 2010. № 58. P. 17. Century. 1988. Act code 52182/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

## **PUBLIC HEALTH CARE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REFORM**

**Ferenchuk Oksana**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

The state of health of the population of any country is a key factor in the socio-economic development of the country, as it determines the state of human resources, and therefore human resources for the state, investors, employers and other participants in economic relations. The state of health of the population is especially important in the formation and development of state policy in the field of health care. The health care system is a special sphere of public administration, as it affects public health, which in turn is a component of the state's human capital; characterizes the level of economic, social and environmental development of the state; affects all spheres of public life; is of interest to all participants in public relations without exception (man, society, state, business entities, public organizations and others); Health is at the intersection of institutional interests of the subjects of formation and implementation of state policy. The health care system of Ukraine is quite changeable to public administration reform. This is due to the fact that health care is a component of the social policy of the state and is always at the intersection of the social interests of the majority of members of society. The issue of reforming the health care system is an extremely important area of public administration and the development of the country's political system as a whole. The effectiveness of the reforms depends on the development of the national economy, the establishment of social consensus and the provision of an appropriate level of national Security. This actualizes the scientific search for ways to develop public administration of the health care system in the context of reform.

The conceptual aspects of medical reform relate to such areas of the health care system as: contacting staff (transformation of the education system of doctors; interaction with professional associations; conclusion of contracts with medical professionals); training and advanced training (introduction of separate master's programs for managers); pharmaceutical sector (mechanism for determining the results of examinations of agencies of foreign countries; transformation of control over prices for medicines; introduction of electronic tenders); Informatization of health care.

In terms of state management of the health care system, structural changes were made in the Ministry of Health of Ukraine and the National Health Service of Ukraine was established. This central executive body functions to implement state policy in the field of state financial guarantees of medical care for the population. It is worth noting that the National Health Service of Ukraine is adjusted by the Cabinet of Ministers of Ukraine through the Minister of Health.

According to the constituent documents [1], the tasks and areas of activity of the National Health Service of Ukraine are as follows:

- 1) implementation of state policy in the field of state financial guarantees of medical care of the population under the program of state guarantees of medical care of the population (program of medical guarantees);
- 2) performing the functions of the customer of medical services and medicines under the program of medical guarantees;
- 3) submitting to the Minister of Health proposals to ensure the formation of state policy in the field of state financial guarantees of medical care for the population.

In more detail, the issue of institutional development of the health care system of Ukraine in the context of the reforms will be discussed in further works.

The main results of the health care reform at the present stage of development, declared by the Ministry of Health of Ukraine as key, are as follows:

- transformation of the healthcare system.
- increase in wages for medical workers.
- development of digital transformations in healthcare.

- human resources management.
- activities of psychiatric and tuberculosis services.

In general, medical reform can be assessed positively, but its implementation is fragmented, and some areas of the health care system remained unchanged, and the transformation of some did not allow to increase the effectiveness of health care in Ukraine. This condition can be characterized by the following reasons:

- firstly, the lack of readiness of central executive bodies and local authorities to reform the health care system, as a result of which there was a rejection of the reform by the leadership of various levels;

- secondly, not taking into account in the development of the reform both the national characteristics of the health care system and the properties of the socio-economic system, the behavior of the population in conditions of transformational changes;

- thirdly, the fragmentary nature of the reform implementation and ignoring social confrontation, which is largely due to the low level of the information component of the reform policy;

- fourthly, the lack of political stability in the state and the confrontation between the ruling political elites. «Since the launch of the healthcare reform, some political forces have repeatedly tried to discredit the reform program and block a number of fundamental innovations. As a result of their pressure, the work of the Ministry of Health was blocked for some time, which jeopardized the entire transformation of healthcare and the qualitative changes that have already taken place. Repeated critical statements by some authoritative representatives of the medical industry and political forces contributed to the formation of distrust and rejection of the reform by the population and the medical community, which significantly threatens the implementation of the reform. The main threats: change in the political vector of state development; incomplete structural restructuring of the industry; failure to ensure proper financing of reform programs in the state and local budgets» [2];

- Fifthly, the low level of human resources responsible for health care reforms (the reform was implemented under the guidance of the acting minister, who has fewer rights in functional responsibilities).

Thus, we have defined the peculiarities of reforming the health care system over the past decade, which are determined, both, in fact, by political peculiarities and the objective state, in fact, of the health care system and its impact on other areas of public administration. We believe that determining the properties of the health care system lie in innovative approaches to the development of public administration of the health care system.

In general, based on the above, we propose the following structure for the development of the methodology of public administration of the health care system:

- substantiation and development of the health care financing system in Ukraine;
- determination of directions for the development of human resources management of the health care system;
- identification of directions of investment and innovative development of the health care system;
- substantiation of directions of transformation of public health processes.

Thus, reforming the public administration of the health care system by key components (financing, investment and innovation activities and human resources management) will solve a set of problems. Solving these problems will increase the level of the following types of potential of health care institutions: financial, innovative and personnel. These components of the potential are the basis for ensuring the quality of medical services. In turn, the level of public health depends on the level of quality of medical services in the country. Especially important today is the issue of transforming public health, because its level is a determining factor in development national economy, human capital and establishing social consensus in society.

## References

1. On the establishment of the National Health Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of

Ministers of Ukraine dated December 27, 2017 No. 1101. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text>

2. Yurochko T., Bubenchikova S. Reforming and development of health care system in Ukraine. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin ll. Toronto Ohorona zdorovya.pdf>

## **PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL SUPPORT FOR HEALTH CARE**

**Hudkova Anastasiia**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

The right to health care is one of the most important social human rights, without the realization of which its normal life in modern society is impossible. Ensuring this right directly affects the life expectancy of citizens and its quality, which is determined by the health of the population, which implies not only the absence of disease, but also complete social well-being. Securing the right to health care is one of the most important functions of the state and local self-government and is to create appropriate conditions of legal and organizational nature for the protection, maintenance and preservation of human life and health - the highest social values of the state.

In this context, quite important is the issue of public management of financial support of health care, which has an ensuring nature for the full realization of the human right to health care [1].

Over the past few years, there have been dramatic changes in the health financing system, at the level of primary healthcare there has been a transition from maintaining health care institutions for budget funds to public procurement of medical services in order to meet the needs of the population in medical care. Regulations regulating the new model of healthcare financing have been adopted, the main of which is the Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on improving legislation on the activities of health care institutions» and the Law of Ukraine «On State Financial Guarantees of Medical Services to the Population».

However, many issues related to healthcare financing are still unresolved. Rural medicine is in poor condition, where the staff of medical workers is being reduced, which creates significant obstacles to access to medical care in rural areas.

Thus, the peculiarity of the functions of public expenditures in the field of protection is that they reflect not only and not so much the fact of the implementation of this type of expenditure, but first of all a socially significant result, the achievement of the goal of their implementation.

Public expenditures of health care are expenditures of public funds of funds, which express regulated by legal norms socio-economic relations of a public nature, formed in the distribution (redistribution) and use of public funds of funds (state, municipal, other public social funds appointment) and ensure the satisfaction of the public interest and needs of health care citizens, carried out on the principles of financial protection, universality of coverage and fairness of access to health care, transparency and accountability, efficiency, free choice, competition of suppliers, predictability of the amount of funds for medical services in the state budget, subsidiarity, constitutionality, social protection of medical and pharmaceutical workers, the use of various sources of funding, broad legal education of the population.

The main methods of financing used in health care are the program-target method, the budget-estimate method and the method of payment for services provided. The program-target method is used at the stage of distribution of budget funds between the main managers of certain budget programs. The budget-estimate method is used at the stage of redistribution of budget funds by the main administrator between the managers of budget funds of the lower Level. The method

of payment for services provided is currently used in the provision of paid services by state or municipal health care institutions, that is, at the stage of mobilization of budget funds. Also, this method is used in the process of financing health care institutions providing primary care to the population under the program of state medical guarantees [2].

In accordance with the current legislation, there are programmatic, departmental, functional and economic classification of the budget. In addition, public expenditures are divided into development expenditures and consumption expenditures. We believe that it is necessary to approve a separate program «Computerization and informatization of health care institutions». Priority expenditures should be capital expenditures, labor costs, expenditures on dressings and medicines.

The functions of public management of financial support of health care are the main directions of influence of these expenditures on legal relations in health care, which are positive socially significant results of public management of financial provision of health care and are aimed at ensuring the foreseen international social standards of the needs of patients, medical workers, health care institutions in order to fully realize the rights and legitimate interests of a person in the field of health care [3].

In essence, the functions of public management of financial provision of health care reflect the achievement of the goal of a certain type of expenditure, which is expressed in the specific implementation of the tasks and functions of the state, namely in the provision of human rights in the field of health care.

### **References**

1. Spivak M. V. Current state and problems of internal health policy in Ukraine. Actual problems of politics. 2019. Vol. 54. P. 271-280.
2. On approval of the list of paid services provided in state and municipal health care institutions and higher medical educational institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.09.1996 No 1138 - URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-n>.
3. Кукла Л. «Медики першого і другого ґатунку»: чому у лікарів відрізняються зарплати? URL: <https://podrobnosti.ua/2289547-mediki-pershogo-drugogo-atunku-chomu-u-lkarv-vdrznjajutsja-zarplati.html>

## **PUBLIC REGULATION OF HEALTH INSURANCE IN UKRAINE**

**Liuba Oksana**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

The health of the nation is the greatest value of Ukrainian society, because it is the results of the work of the able-bodied population that significantly affect the processes of economic, social and cultural development of the country. Currently, the state and communal health sectors in Ukraine are characterized by an outdated material and technical base, low level of funding and, As a result, low quality of service. Social transformations in Ukraine, aimed at achieving the full functioning of the market economy, have had little impact on adequate transformations in the health care system, whose activities continue to be largely based on insufficiently effective administrative Regulation. Shortcomings in the system of state regulation of public health are the low effectiveness of mechanisms for financial protection of citizens in case of illness; unsatisfactory quality of medical care; lack of satisfaction of citizens' needs in medical care in the required volumes.

Ensuring socially oriented management of the health care industry, as well as finding ways to overcome the main problems in this area, in particular the lack of financial resources and unsatisfactory quality of medical care for the population, require a new approach to the

introduction of a system based on human health insurance. Limitations financial capacity of the state with the growth of the budget deficit caused by a general decline in production, made it impossible to ensure the required level of expenditures on this industry only at the expense of public funds [1].

Proclamation in Art. Article 49 of the Constitution of Ukraine does not exclude the possibility of its financing through the development of extrabudgetary mechanisms for attracting additional funds, in particular the creation of insurance funds. World experience proves that the efficiency of using funds in insurance systems it is much higher than in the budget system of their distribution, which affects the nature of treatment and the quality of patient care. The interests of the latter are additionally protected by the medical insurance extrabudgetary fund. At the same time, the state ensures the provision of guaranteed citizenship the level of free medical care and its compliance with established state standards.

In Ukraine, the most effective will be a combination of a demand-based cost management strategy with a specific limited amount of financial resources and encouraging the population to care for their own health and prevent diseases [2].

For the most optimal implementation of the health insurance strategy in Ukraine, it is necessary to compile the cumulative experience of many countries and use it taking into account local peculiarities. First of all, it is necessary to pay attention to the nuances of the economy in the context of restructuring the scheme of competent distribution of funds. The start of the local self-government should begin with the appropriate age amplitude, which applies to able-bodied citizens from 18 to 50 years. It is this age range that is characterized by controlling one's life and trying to direct it towards a healthy lifestyle. People of retirement age and children should be included in compulsory insurance gradually, initially these vulnerable categories of Ukrainians should have unhindered access to free assistance, and its full package.

The peculiarity of health care financing systems through health insurance is that they all provide treatment for citizens only in case of their illness, but they practically do not provide for measures to prevent diseases and promote health. Therefore, it is advisable to expand the scope of insurance services in the industry health insurance by including preventive measures related to the disease after its actual treatment [3].

It would be quite appropriate to introduce tax benefits, for example, tax bonuses for a healthy lifestyle, when the insurer encourages the insured by reducing the tariff for the client for the next insurance contract. Yes, in case of positive results at the end of the reporting period The state may in a certain way encourage a citizen, reduce the size of the insurance premium or return to the citizen up to 100% of the paid personal income tax. Due to this, the country will receive a healthier population that needs significantly fewer hospital beds, social programs and imported medicines, which will optimize health care costs [4].

1. Improving public management of health insurance development will be facilitated by public-private partnership. It is in the healthcare sector, according to the legislation, PPP is envisaged as a priority direction for the development of this industry. The implemented model of insurance medicine in Ukraine is based on three directions: collection of contributions through general taxation, which will be directed to the state budget; creation of a national insurer - operator of state budget funds - «National Health Service»; payment for each individual service.

If we talk about Ukraine, then the optimal system for it is a model that can be called budget-insurance. It provides for a three-level system of financing the healthcare sector. It is clear that this is local self-government + LCA + state support. The first level of funding involves the satisfaction of basic needs that save human life. So, first of all, it is necessary to finance the treatment and prevention of diseases such as tuberculosis, oncology, especially pediatric, AIDS or HIV infection, as well as compensation for congenital diseases and everything related to childbirth and motherhood, the services of family doctors. All of the above should be paid at the expense of the state and included in the package of compulsory health insurance with appropriate contributions from the wages of the working population.

As for the second level of financing, insurance companies are responsible for its provision.

It is called health-saving, and these services belong to the package of appropriate health insurance.

The third level of financing is called service, its support will be carried out through voluntary insurance programs. This package will include anything that was not included in the previous two.

2. The most expensive for the patient in case of the disease is the third level, the financing of which is provided through voluntary medical insurance, because the most expensive treatment requires cancer, highly specialized surgical interventions and transplant operations organs.

Sometimes the disease is very difficult, and its treatment is long-term and costly. It is for this purpose that policies are formed that protect the citizen from such risks. Of course, they belong to the LCA system. The more variable the choice of medical policies, the calmer and more confident a person feels in his country.

Voluntary health insurance programs include measures that expand opportunities and improve conditions for the provision of preventive, treatment-diagnostic and rehabilitation assistance to the population and act as an important element as an effective addition to compulsory health insurance, ensuring payment of expenses for medical care above the level guaranteed by compulsory health insurance.

Critical illness insurance differs from voluntary medical insurance primarily in that it provides for the direct payment of the sum insured into the hands of the client, and then he himself spends it to pay for the hospital, medicines and other needs, and no one will control his expenses. Moreover, those cases in which the insured will receive payments under the policy critical illnesses are usually not covered by a voluntary medical insurance policy. Given the constant level of growth in cases of critical diseases, everyone must purchase an insurance policy in case of a critical illness, taking into account heredity and family history or existing chronic diseases that may become more complicated and, accordingly, will require treatment at a highly specialized (tertiary) level.

#### **References**

1. Dydenko Yu., Bondar N.O. Peculiarities of medical insurance as part of social protection of population in Ukraine. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=435>
2. Добровільне медичне страхування. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3212>
3. General characteristics of health insurance and analysis of its main systems. URL: [http://ebooktime.net/book\\_138\\_glava87](http://ebooktime.net/book_138_glava87)
4. Zinkova I. O. Introduction of compulsory health insurance in Ukraine. URL: <http://ua/2014/vprovadzheniya-obovyazkovoho-medychnoho-strahuvannya-vas>

### **INSTITUTIONALIZATION OF THE MECHANISM OF COMPREHENSIVE EXAMINATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

**Orel Oksana**

PhD student of Department of Social and Humanitarian  
Sciences

Odessa Polytechnic National University

The development of united territorial communities (UTCs) in Ukraine is a priority task for the government of the country. The UTCs are one of the most significant reforms that Ukraine has implemented in the last few years. They were established to provide a comprehensive approach to local development and to provide citizens with quality public services.

According to clause 1. Article 10 of the Law of Ukraine «On the Voluntary Association of Territorial Communities», «The state provides financial support for the voluntary association of territorial communities of villages, towns, cities by providing the united territorial community with funds in the form of subventions for the formation of appropriate infrastructure in accordance with

the plan of social economic development of such a territorial community». Territorial communities are unable to develop such plans on their own, and the realization of this will delay the processes of their voluntary association and significantly slow down the decentralization reform. Therefore, it is absolutely necessary to provide methodical and technical assistance to communities of villages and towns in a timely manner, including on this issue [1].

To ensure the effective implementation of the UTC reform, the government has introduced a mechanism for comprehensive examination of development strategies of UTCs. This mechanism is aimed at assessing the effectiveness and efficiency of the UTCs in achieving their strategic goals and objectives. This article will discuss the institutionalization of the mechanism of comprehensive examination of development strategies of UTCs in Ukraine.

In 2014, Ukraine faced a severe political crisis that led to the annexation of Crimea by Russia and the outbreak of hostilities in the east of the country. The crisis exposed significant weaknesses in the country's governance structures and highlighted the need for comprehensive reforms. One of the most important reforms implemented in the aftermath of the crisis was the decentralization of power.

Decentralization is a complex process that involves transferring power and resources from central government authorities to local communities. The process is designed to give local communities greater autonomy in decision-making and to promote local development. The UTCs are one of the key elements of the decentralization reform in Ukraine.

The UTCs are local government bodies that were established to provide comprehensive and coordinated services to local communities. They are intended to promote the development of local infrastructure, improve the quality of public services, and enhance the overall quality of life for citizens.

The mechanism consists of several components, including the following:  
Examination of development strategies.

The first component of the mechanism is the examination of development strategies. The development strategies of UTCs are comprehensive plans that outline the goals and objectives of the UTCs and the actions that will be taken to achieve them. The examination of development strategies is designed to assess the quality of the plans and to ensure that they are consistent with the overall objectives of the UTC reform.

Assessment of the implementation of development strategies.

The second component of the mechanism is the assessment of the implementation of development strategies. The assessment is designed to evaluate the progress made by the UTCs in achieving their strategic goals and objectives. It is intended to identify areas where improvements can be made and to provide recommendations for future action.

Evaluation of the effectiveness and efficiency of UTCs.

The third component of the mechanism is the evaluation of the effectiveness and efficiency of UTCs. The evaluation is designed to assess the overall performance of the UTCs and to identify areas where improvements can be made. It is intended to provide an objective assessment of the UTCs' ability to provide quality public services and to promote local development.

Institutionalisation is the process of embedding some conception (for example a belief, norm, social role, particular value or mode of behavior) within an organization, social system, or society as a whole. The term may also be used to refer to committing a particular individual or group to an institution, such as a mental or welfare institution. The term may also be used in a political sense to apply to the creation or organization of governmental institutions or particular bodies responsible for overseeing or implementing policy, for example in welfare or development. The institutionalization of the mechanism of comprehensive examination of development strategies of UTCs is a crucial element of the UTC reform in Ukraine. The institutionalization of the mechanism is designed to ensure that it becomes a permanent part of the governance structures of the country. This will help to ensure the sustainability of the UTC reform and to promote the long-term development of local communities [2].

The institutionalization of the mechanism involves several steps, including the following:

#### Legal framework.

The first step in the institutionalization of the mechanism is the development of a legal framework. The legal framework is designed to provide a clear and transparent basis for the operation of the mechanism. It is intended to ensure that the mechanism is consistent with the overall objectives of the UTC reform and that it is in line with international best practices.

The legal framework for the mechanism of comprehensive examination of development strategies of UTCs in Ukraine was established in 2016. The law «On the Principles of the State Regional Policy» provides the legal basis for the mechanism. The law establishes the procedures for the examination of development strategies and the evaluation of the effectiveness and efficiency of UTCs. It also defines the roles and responsibilities of the government bodies involved in the mechanism.

#### Government coordination.

The second step in the institutionalization of the mechanism is government coordination. The mechanism involves several government bodies, including the Ministry of Regional Development, Construction, and Housing and Communal Services, the Ministry of Finance, and the State Audit Service. It is essential to ensure that these government bodies work together effectively to implement the mechanism.

To ensure government coordination, a Coordination Council was established in 2016. The Council is chaired by the Minister of Regional Development, Construction, and Housing and Communal Services and includes representatives from the other government bodies involved in the mechanism. The Council is responsible for coordinating the work of the government bodies involved in the mechanism and for ensuring that the mechanism operates effectively.

#### Capacity building.

The third step in the institutionalization of the mechanism is capacity building. The mechanism involves the assessment of the development strategies and the evaluation of the effectiveness and efficiency of UTCs. It is essential to ensure that the government bodies involved in the mechanism have the necessary skills and knowledge to carry out these tasks effectively.

To build capacity, the government has implemented several capacity-building initiatives. These initiatives include training programs for government officials involved in the mechanism and the development of guidelines and manuals to support the implementation of the mechanism.

#### Transparency and stakeholder engagement.

The fourth step in the institutionalization of the mechanism is transparency and stakeholder engagement. It is essential to ensure that the mechanism operates transparently and that stakeholders are engaged in the process. This will help to promote public trust in the mechanism and to ensure that the results of the mechanism are widely accepted.

To promote transparency and stakeholder engagement, the government has established several measures. These measures include the publication of the results of the mechanism on the website of the Ministry of Regional Development, Construction, and Housing and Communal Services and the establishment of a public consultation process for the development of development strategies.

The institutionalization of the mechanism of comprehensive examination of development strategies of UTCs in Ukraine is an essential element of the UTC reform. The mechanism is designed to assess the effectiveness and efficiency of the UTCs in achieving their strategic goals and objectives. The institutionalization of the mechanism involves several steps, including the development of a legal framework, government coordination, capacity building, and transparency and stakeholder engagement.

The institutionalization of the mechanism will help to ensure the sustainability of the UTC reform and to promote the long-term development of local communities in Ukraine. The mechanism will provide an objective assessment of the progress made by the UTCs and will help to identify areas where improvements can be made. This will help to ensure that the UTCs are providing quality public services and promoting local development, as intended by the reform.

In addition, the institutionalization of the mechanism will help to promote accountability and good governance. The evaluation of the effectiveness and efficiency of UTCs will help to ensure that public resources are used effectively and that the UTCs are accountable to their constituents. This will help to promote public trust in the UTCs and in the reform as a whole.

However, the institutionalization of the mechanism also presents some challenges. One of the main challenges is the capacity of the government bodies involved in the mechanism. It is essential to ensure that these government bodies have the necessary skills and knowledge to carry out their tasks effectively. The government needs to invest in capacity-building initiatives to address this challenge.

Another challenge is the need to ensure that the mechanism operates transparently and that stakeholders are engaged in the process. This requires the establishment of clear and transparent procedures for the examination of development strategies and the evaluation of UTCs. It also requires the establishment of a public consultation process for the development of development strategies.

Overall, the institutionalization of the mechanism of comprehensive examination of development strategies of UTCs in Ukraine is an essential element of the UTC reform. The mechanism will help to ensure the sustainability of the UTC reform and to promote the long-term development of local communities in Ukraine. The mechanism will also help to promote accountability and good governance and to ensure that public resources are used effectively. While the institutionalization of the mechanism presents some challenges, these challenges can be addressed through capacity building, transparency, and stakeholder engagement.

#### **References**

1. On voluntary amalgamation of territorial communities: Law of Ukraine of 05.02.2015 No 157-VIII. Legislation of Ukraine : / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19.1>.
2. Institutionalisation. Wikipedia. The Free Encyclopedia. URL : <https://en.wikipedia.org/wiki/Institutionalisation>

### **PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE IN UKRAINE**

**Palchynska Marharyta**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

In modern conditions, the difficulties of implementing innovative development of health care and its integration into the European political, social and economic space are due to many reasons, however, in addition to the unsatisfactory state of the national economy, the main one that affects its potential is the inconsistency with modern challenges of the organizational and regulatory function of public administration, which reduces the effectiveness of public management influence, hampers the introduction of new principles and mechanisms, aimed at structural and transformational changes and activation of innovation processes in the health care system.

Public management of innovative development of health care has a significant set of means, methods, incentives for modernization of the relevant sphere, its transformation from socially unprofitable to promising investment. Their competent implementation should create appropriate conditions to ensure quality prevention of public health, affordable medicine, which will be implemented on the principles of equality of citizens and the rule of current legislation [1].

Innovations are a dynamic driver of development in all sectors and spheres of human activity. They improve production, change the sphere of circulation, contribute to the creation of

the best properties of products, technologies, profits, neutralize the negative effects of accelerated dynamic development, this, in turn, requires urgent development in the field of psychology, social medicine, labor protection, etc. [2].

Innovations in health care have been proposed to be considered as a product of activities related to the development of technologies in the field of medicine, scientific achievements and best practices, which are aimed at obtaining qualitatively new models and technologies of recovery, treatment, administration of processes in the medical sphere, obtaining new medical goods and services; And innovative development of health care should be considered an activity that results in the improvement of existing and development of new medical products (technologies, techniques, programs or services) that are sold on the market, or the introduction of a new or improved process that is directly or indirectly used in practical medicine.

The effectiveness of innovative development of the system depends on the effectiveness of public administration mechanisms, which are modified in the process of complex regulation of methods, functions, incentives, forms, levers. It is emphasized that the mechanisms of public administration of health care development on the basis of purposeful influence should ensure the interaction of all subsystems, clear balanced coordination of managerial decisions, streamline relations and connections of people in the process of providing medical care.

The processes of innovative development of health care are considered as systemic and regular innovations in the management of heterogeneous socio-economic systems that change under the influence of current trends in the development of society, creating appropriate conditions for the effective functioning of health care, ensuring the continuity of past developments, introducing a flexible coordination process. In the context of globalization, the heterogeneous socio-economic system is a dynamically and strategically planned organization operating on the principles of integration, coordination, decentralization and actively implementing innovative projects [3].

The analysis of best world practices has shown that health care in economically developed countries is based on such basic elements of economic activity as: insurance medicine, state territorial medicine, medical activities of public organizations. At the same time, countries with clearly defined market principles of activity (USA) are distinguished; countries using elements of planned regulation (Western European countries); countries with the influence of traditions (Japan).

There is no single, universal model of state regulation of health care, acceptable to all. The degree of centralization, formation and distribution of costs among all citizens in different countries is quite variable. However, the existing global trends in the development of the healthcare sector allow us to draw the following conclusions:

- the model of health care management in almost every country provides for the presence of elements of compulsory health insurance, voluntary medical insurance, private medicine and budget financing, which are available in different countries in different proportions;

- The modern system of economic relations in health care does not make it possible to fully guarantee the availability and corresponding quality standards of medical care to all categories of citizens;

- despite the fact that in countries with highly developed economies, health care expenditures average 6-7% of GDP, which is an order of magnitude more than in Ukraine, no country guarantees free of charge all types of medical care to all citizens;

- the fact of having health insurance does not mean full access to health care services;

- there is a tendency to increase spending on the health care system in almost every country, which, in turn, leads to a budget deficit, as well as unpopular reforms – raising taxes and reducing the number of social benefits;

The most effective health care system is in countries where there is a departure from centralized public management of the process and emphasis is placed on market prices, competitiveness, cost sharing and the existence of freedom of choice for the patient.

The social component of Ukraine's European choice should include the formation of its own model of health care development based on equal opportunities for citizens and the rule of law, the use of effective mechanisms of public administration to meet the needs of citizens in affordable and high-quality medicine, health care based on the principles of social solidarity and social justice.

### **References**

1. Bondar A.V. Financing of health care in Ukraine and foreign countries / A.V. Bondar // Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. – 2018. – No 720. – P. 357-364.
2. Sharabchiev Y. T. New paradigm of health care and the main directions of adequate reforms. Medical law, regulatory framework and standardization of health care / Y. T. Sharabchiev, T. V. Dudina // Medical news. – 2016. – No 12. – P. 50-53.
3. Pirogov M. V. New approaches to the formation of the territorial program of state guarantees (territorial program of compulsory medical insurance) / M. V. Pirogov, E. V. Manukhina // Monthly scientific and practical journal «GlavVrach». - 2021. - N 8. - P. 21- 27.

## **PUBLIC MANAGEMENT OF THE TRAINING OF HEALTH CARE MANAGERS IN UKRAINE**

**Samoilenko Liubov**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

The purpose of public health care management is to create a patient-oriented system capable of providing quality medical care to all citizens of Ukraine at the level of developed EU countries.

In recent years, during the period of enhanced financial, organizational and structural changes taking place in the health care system and related to its reform, the key place belongs to personnel policy. However, today in the health care system of Ukraine there is a shortage of highly qualified professional managers who could manage not only the health care institution at a high level, but also develop the industry as a whole and implement systemic changes.

The reasons for the low level and quality of training of health care managers are insufficient attention of public authorities to the training of managers; low level of funding; imperfection of training programs for healthcare managers, etc.

Improvement of health care management in Ukraine depends on the formation of a new type of managers for health care of Ukraine who are able to work successfully in the modern organizational and legal field, carry out strategic analysis and forecasting in conditions of permanent, sometimes drastic changes (both internal system and external), ensure competitiveness and development of the organization under any conditions, make effective management decisions, optimally use all types of existing resource provision, realize the level of responsibility and create conditions for the provision of quality medical services to the population.

Therefore, the study of public management of the training of health care managers in Ukraine is extremely relevant, which requires an integrated approach that requires both knowledge of industry specifics and modern methods, tools, mechanisms for the formation and implementation of public administration, etc.

At the present stage of development of health care, issues of state personnel policy in the field of health care are becoming relevant. The relevance of the study is greatly enhanced by certain measures of Ukraine on the way to European integration, which necessitates the use of international standards in all spheres of social activity, including public management of the training of health care managers [1].

According to the WHO definition, the health care system is the totality of all organizations, institutions and resources whose main goal is to improve health. The functioning of the health care system requires human resources, financial resources, information, equipment and materials, transport, communications, as well as general management and management. Within the health care system, services should be provided that are responsive to needs and fair from a financial point of view [2].

The WHO concept «Health – 2020: the basis of European policy and strategy for the XXI century» defines the main goals of the health care system, these include: improving the health of the entire population, meeting the needs and demands of people, ensuring equity in the distribution of financial resources, accessibility of all to available resources [3]. The condition for this is the formed regulatory framework, including a complex of all resources (financial, personnel, material and technical), management and leadership, innovative technologies, and the main values are justice, solidarity, public participation, ethical approach to the development of systems [4].

Among the values underlying health care and declared by the WHO Charter in 1946, the European Social Charter of the Council of Europe member states in 1996, the UN Millennium Declaration in 2000, the provisions of European policy along with accessibility, social justice and solidarity, one of the most important is the quality of medical care, which is a determining factor in the implementation of the state personnel policy in the field of health. In accordance with international approaches, the Concept of quality management of medical care in the field of health care in Ukraine establishes that the quality of medical care is the main target function and at the same time a criterion for the effectiveness of health care [5].

Based on the study, practical recommendations for improving public management of the training of health care managers in Ukraine have been developed, namely:

the central executive body that ensures the formation and implementation of state policy in the field of health care to initiate the creation of the Center for the formation and assessment of the level of managerial competence of health care managers, which will participate in the preparation of proposals for the formation of public administration and rule-making activities for the training of health care managers of Ukraine, adaptation to EU standards; ensure the improvement of the professional level of healthcare workers; determine the level of professional managerial competence of existing managers, as well as the training of future health care managers (members of the reserve of heads of health care institutions); coordinate the curricula of educational institutions that will train existing leaders, as well as the training of future health care managers (members of the reserve of heads of health care institutions).

#### **References**

1. Savina T. V. Introduction of the health care quality management system of Ukraine as one of the elements of the state personnel policy. *Zeszyty Naukowe PWSZ im. Witelona in Legnica*. 2017. No. 25 (4). S. 163-171.
2. Health Systems Strengthening Glossary. URL: [http://www.who.int/healthsystems/hss\\_glossary/en/index5.html](http://www.who.int/healthsystems/hss_glossary/en/index5.html).
3. Health 2020 - A European policy framework and strategy for the 21st century. URL: [http://www.euro.who.int/data/assets/pdf\\_file/0011/199532/Health2020-Long.pdf](http://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0011/199532/Health2020-Long.pdf).
4. On approval of the National Program «Health-2020»: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 31.10.2011 No 1164-p. URL: <http://zkon2.rada.gov.ua/LAWS>.
5. The concept of quality management of medical care in the field of health care in Ukraine for the period up to 2020: Order of the Ministry of Health of August 1, 2011 No. 454. URL: [http://old.moz.gov.ua/ua/portal/dn\\_20110801\\_454](http://old.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20110801_454). HTML.

## STATE REGULATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION PROVISION OF HEALTH CARE

**Shkymbova Marharyta**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

The introduction of Internet technologies, the development of information technology in the field of health care have significantly changed the approach to relations in this area. E-referrals, electronic cards and prescriptions are certainly useful tools for patients in the course of receiving medical services, which speed up this process and make it as transparent as possible. Therefore, consideration of the mechanism for implementing the electronic health care system, its components is extremely important and relevant today, especially in order to prevent the disclosure of patient data and protect his personal data.

The introduction of electronic referral as another stage in the development of the electronic health care system allows the patient to choose a specialized medical institution where he will receive services under the Medical Guarantees Program, regardless of his place of residence, the location of the doctor who prescribed this referral. E-referrals are part of the Free Diagnostics program, which is another step towards healthcare transformation. Free diagnostics can be obtained by electronic referral of a family doctor, therapist or pediatrician, which allows the patient to consult highly specialized specialists.

To date, the system has created 13 million e-referrals for more than 6.5 million patients, of which almost 6 million have been completed [1].

Another step towards the implementation of e-Health is the introduction of electronic sick leave - «e-sick leave». This process was started in Ukraine on June 4, 2021. The target model of registration and issuance of «e-sick leave» provides for the formation of electronic sick leave certificates in the Electronic Register of disability certificates on the basis of medical conclusions on temporary disability, entered by the attending physician in the Register of medical conclusions in the electronic security system health [2]. In this case, the employer will immediately receive information about his employee who is on sick leave.

Based on the information on the patient's medical report posted in the Register, an electronic disability certificate is formed, which will contain information about: temporarily disabled person; patient (in case of disability of a person due to the need to care for a sick child, another family member), for a child under three years old or a child with a disability under 18 years old in case of illness of a mother or other person caring for such a child); case of temporary disability; a person who has formed a medical opinion in the electronic health care system; health care institution; amount of assistance; refusal to pay for the first five days of temporary disability...; violation of the established procedure for issuing and extending a disability certificate; a person who entered information from the document on the fact of adoption of a child by insured persons within two months from the date of birth indicated in the birth certificate [3]. As you can see, the record of temporary disability in no way affects the patient's personal medical data, the disclosure of which may harm him (for example, a diagnosis).

The creation of an electronic cabinet as another step towards modern medicine will enable the patient to independently conclude a declaration with a doctor in electronic form, see all the information about his illness, treatment plan, prescriptions and referrals. Consequently, it will contain all the necessary medical information about the patient in full.

The introduction of the eHealth system certainly has certain positive aspects:

- authorized persons of the appropriate level have access to the information they need, which allows them to quickly make decisions without additionally collecting the necessary information (for example, the head of the regional level sees the situation entirely in the region);
- there is access to easy exchange of information (for example, between doctors,

between a healthcare institution and a health department of their level, etc.). This automatically creates a single medical information space in which each participant feels comfortable enough;

- through quick access to data, the proposed model has positive aspects for patients as well;
- when implementing such an information system, operational data of both outpatient and inpatient levels will be used;
- real monitoring of the situation at all levels of medical care, taking into account both medical and economic components;
- such a model allows more effective management of the quality system of medical care;
- Managers have a real mechanism for analyzing the efficiency of using the resources of the health care system assigned to them for proper optimization and planning, especially in the context of changes in the network of health care institutions, in the formation of hospital districts, etc. [4].

The functionality of the eHealth system is very broad. In particular, patients will be able to register users in a central database, including using electronic identification tools; differentiation of users' rights to enter and view information in the central database, make changes and additions to it; the possibility of creating, entering, reviewing and exchanging declarations on the choice of a doctor providing primary health care, prescriptions, referrals, medical records, other information and documents through electronic cabinets in accordance with user access rights; the possibility of concluding, amending and terminating contracts on medical care of the population and reimbursement agreements under the program of medical guarantees; formation and submission of electronic reports, primary, settlement and other documents under contracts through the central database, etc. [5, p. 99].

But it should be understood that for the functioning of e-Health there must be a proper digital infrastructure throughout Ukraine.

**Conclusions.** The electronic health care system (e-Health) provides for the creation of electronic cabinets for patients, the possibility of electronic access to information about their health status, an appointment with a doctor, free receipt of medicines and medicines, electronic sick leave and should cover all levels of medical care. Today, more than 30 million Ukrainians have access to the e-health system.

At the same time, not all its components have been created and are working today, but it is a complex system that requires gradual implementation. Based on the fact that the main role in the creation and operation of e-Health belongs to the state, and this is the technical component, collection, processing and analysis of medical data, statistical materials, it should also be assigned certain responsibilities in the field of protection of the rights of individuals (clients of the system). One of the responsibilities of the state at this stage is to create a coordinated mechanism for the implementation of the electronic health care system and a reliable mechanism for protecting patients' rights in case of illegal disclosure of confidential information about the patient.

### **References**

1. Electronic health care system: neurologists are the most popular among Ukrainians. URL: <https://nszu.gov.ua/novini/elektronna-sistema-ohoroni-zdorovya-najzatrebuvanishimi-sere-349>
2. «Електронні лікарняні» замість паперових листків непрацездатності: коли та як формувати. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/elektronni-likarnjani-zamist-paperovih-listkiv-nepracezdatnosti-koli-ta-jak-formuvati>
3. Some issues of organizing the maintenance of the Electronic Register of disability leaves and providing information from it: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.04.2019, No. 328. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-n#Text>
4. Martyshyn O. O. Electronic health care system e-Health: what doctors and patients should know. URL: <https://www.umj.com.ua/article/132874/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya-ehealth-te-shho-mayut-znati-likari-ta-patsiyenti>

5. Buletsa S. B., Stoyka A. V. E-Health system in Ukraine. The fourth generation of human rights: peculiarities of legal regulation, problems and prospects of development in the field of health care: monograph / by general editor. S. B. Buletsy, M. V. Mendzhul. Uzhhorod: UzhNU «Hoverla» Publishing House, 2020. P. 97-104.

## **PRECONDITIONS AND KEY ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF WAR**

**Yatsenko Volodymyr**

PhD in Public Administration, Docent,  
Associate Professor of Department of Social and  
Humanitarian Sciences

**Komarovsky Ivan**

PhD student of Department of Public administration and  
regionalism  
Odessa Polytechnic National University

The ways to improve regional development, modernization of multi-level management, as well as architecture for planning, financing and investment of regional development, which includes the creation of a state strategy for regional development, are considered. This will provide clarity on the goals and results of the development of territories. Improved approaches to maintaining an effective multi-level government system - something that can be a problem for more severely affected local authorities Power. While some regional governments were at the forefront throughout the war and faced widespread destruction of homes, lives and critical infrastructure, others were more affected by the huge influx of internally displaced persons and the shortage of necessary goods, as well as significant pressure on infrastructure and other services.

It has been proven that ensuring that recovery efforts meet specific local needs requires strengthening the capacity of the regional government to implement financial assistance. It also depends on enhancing their ability to effectively mobilize the material and financial contributions of civil society and other non-governmental actors.

It is determined that, as in many post-conflict and post-conflict situations, once the emergency has subsided, ambitious reforms can be explored, including a revised long-term regional development strategy.

The difficult state of this problem in the scientific context is also confirmed by the analysis of recent research and publications devoted to the problems of public administration of Ukraine. The fundamental problems of development and reform of public administration in the conditions of war are of theoretical methodological importance for studying the factors of governance in achieving the stability of institutions that guarantee democracy and the rule of law.

Today, the issues of developing anti-corruption policy and coordinating the implementation of the National Anti-Corruption Strategy, managing conflicts of interest, disclosing the interests and assets of civil servants, controlling the finances of political parties, increasing business integrity, raising public awareness and other preventive functions remain unresolved. There are still challenges related to the implementation and financing of regional and local strategies and projects development, there are risks to consolidate territorial disparities.

Regional authorities continue to provide public services. For example, many administrative service centres (ASCs) supported by the decentralisation reform process are now being used to register internally displaced persons and provide them with access to social benefits. Some ASCs also function as humanitarian coordination centres. [1; 2]. Thus, the role of ASCs has gone beyond the simple provision of administrative services. In such circumstances, regional governments may have a better understanding than national governments of the urgent needs of particularly vulnerable groups.

The government should draw on local expertise to promote the active participation of regional authorities in identifying schemes for immediate recovery support, as well as long-term strategies to increase territorial resilience. Various associations of local governments (e.g. the Association of Ukrainian Cities and the Association of Amalgamated Territorial Communities) may be called upon to ensure that the priority of recovery efforts and the distribution of financial and material support meets territorial needs. In addition, different levels of Ukraine's regional government can support the development of a national inventory of territorial needs, design and implement reconstruction projects, and monitor recovery efforts on the ground.

The war has put the information system in a difficult state with a dangerous environment for journalists. In addition, countering Russian propaganda and disinformation requires tighter information management while preserving freedom of opinion.

The ongoing war has brought new challenges and revealed already unresolved problems, so the strategic framework for public administration reform, including reform of the public finance management system, must be revised. Within the framework of the European integration process, attention should be focused on coherence with the principles of public administration. Additional aspects of innovation management in government should be supported in line with best practices in the OECD and EU Member States. For effective change management by a determining political leader, alignment among key stakeholders, clear and transparent goal setting, and changes in organizational culture will be fundamental.

The process of developing Ukraine's Recovery Plan is proof that a transparent and inclusive policy-making process has been widely accepted in public administration and civil society, which has been very active in Ukraine since the Revolution of Dignity in 2014. However, analytical capabilities will need to be strengthened to support evidence-based policy and lawmaking, using more and more high-quality statistical information. There is also a need to further strengthen the government in setting the direction, coordinating policies, including EU integration, and quality assurance. These directions have not been effectively implemented before. Harmonisation of legislation with the EU *acquis* and, where appropriate, with OECD standards will require the development of both technical and policy expertise and capacity within the public service.

In the face of external turmoil, command and control centres in OECD member countries were responsible for overall coordination of strategic planning for recovery efforts. In the context of recovery and reconstruction, the role and capabilities of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine (SCMU) could further be applied to strategic planning, to managing the implementation of horizontal priorities, to the coordinated implementation of intergovernmental recovery and reconstruction plans related to economic and social recovery, as well as to the European integration process. The majority of command and control centres in OECD member countries (84%) monitor policy implementation to ensure alignment with government priorities. This is an area where SCMU could play a greater role by taking responsibility for monitoring the implementation of the Government's Priority Action Plan, recovery plans and identifying intergovernmental priorities.

A robust system of public finance management, including public procurement and external audit, as well as infrastructure management, will be a key prerequisite for the successful implementation of the recovery program, ensuring transparency, competition and minimizing the risks of fraud and corruption at all levels of government.

The resilience of Ukraine's public service proved obvious and exemplary. The professionalism and efficiency of the public service need to be strengthened through the implementation of salary reform to ensure flexible and fair remuneration and increase the attractiveness of the public service. Effective public service, interconnected with strong political will and popular support, will largely determine the success of Ukraine's European integration.

The entry into force on 15.12.2023 of the Law «On Administrative Procedure» [3] will constantly improve the performance of the e-government portal and the «DIIA» application in line with the policy objectives to improve the provision of services to citizens and enterprises.

However, tremendous efforts will be needed to implement the law and ensure proper observance of the rights of citizens and businesses, remove unnecessary administrative burden, ensure legal certainty, and eliminate arbitrariness. This will greatly increase public administration integrity and reduce corruption. Strengthening the CNS network, as well as digitalization of government processes and services, should continue in full compliance with international standards and best practices. The overall level of regulatory burden, assessed by the Commission as moderate [4], will need to be further reduced to support the recovery process and attract more investment.

Ukraine's National Anti-Corruption Strategy, developed over the previous two years and adopted by parliament in June 2022, remains largely in force despite the war and must be fully implemented. The greatest attention should be paid to the protection of anti-corruption bodies from all attempts to undermine their independence, reduce their effectiveness by non-compliance with anti-corruption legislation. It will also be important to restore and further develop transparency of all anti-corruption and other public administration processes immediately after the war.

It is determined that, as in many post-conflict and post-conflict situations, once the emergency has subsided, ambitious reforms can be explored, including a revised long-term regional development strategy.

The ways to improve regional development, modernization of multi-level management, as well as architecture for planning, financing and investment of regional development, which includes the creation of a state strategy for regional development, are considered. This will provide clarity on the goals and results of the development of territories. Improved approaches to maintaining an effective multi-level government system - something that can be a problem for more severely affected local authorities Power. While some regional governments were at the forefront throughout the war and faced widespread destruction of homes, lives and critical infrastructure, others were more affected by the huge influx of internally displaced persons and the shortage of necessary goods, as well as significant pressure on infrastructure and other services.

It has been proven that ensuring that recovery efforts meet specific local needs requires strengthening the capacity of the regional government to implement financial assistance. It also depends on enhancing their ability to effectively mobilize the material and financial contributions of civil society and other non-governmental actors.

Ensuring the transparency and integrity of the reconstruction plan – both its development and implementation – is an urgent priority for Ukraine. International experience provides repeated examples of unsuccessful reconstruction. Ukraine must urgently develop a platform - perhaps using the excellent IT expertise available in the country - that will ensure full transparency, allow for integrity and sanctions for abuse - for reconstruction funds to be provided by the national budget and the international community. Restoring the foundations of public administration in Ukraine should solve the problem of corruption and high-level oligarchic control over policy making and the economy, ensure the rule of law and stimulate economic development by solving private sector problems.

As national and regional policies move forward with plans for reconstruction and recovery, it will be important to pay close attention to socio-economic development trends and governance challenges in Ukraine before the invasion, as well as to the damage caused during the war. For example, historical regional differences in GDP, competitiveness, size, and skills of the workforce may make it possible to (re)generate the local economy in the short term. Other existing factors, such as regional disparities in the economy and well-being, are likely to affect the effectiveness of the recovery strategy, requiring, in turn, the continuous strengthening of the technical capacity of regional public administration structures to use the reconstruction funds to effectively mobilize the contribution of Ukrainian civil society and other non-governmental actors.

Ensuring that recovery efforts meet specific local needs requires strengthening the capacity of regional public administration structures to implement financial assistance. It also depends on enhancing their ability to effectively mobilize the material and financial contributions of civil society and other non-governmental actors. As in many post-conflict and post-conflict situations,

once the emergency subsidies, ambitious reforms can be explored, including a revised long-term regional development strategy.

### References

1. International Monetary Fund. Government Finance Statistics, 2022. URL: <https://data.imf.org/?sk=89418059-d5c0-4330-8c41-dbc2d8f90f46&sid=1435762628665>
2. Analysis of the situation for the Ukrainian Administrative service Centres in wartime March – April 2022. Support to Services Accessibility in Ukraine. PROSTO, 2022. URL: <https://prosto.in.ua/en/news/analysis-of-the-situation-for-the-ukrainian-administrative-service-centres-ascs-in-wartime-march-april-2022>
3. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
4. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council: Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. European Commission. Brussels, 17.06.2022, 407 final. URL: [https://www.iiea.com/eu-affairs?gclid=CjwKCAjw\\_YShBhAiEiwAMomsEA\\_wBI0v7j0Nx2a3w5QMBfDBr2vue-ixLD4JGCqKfSx9x1AUqft5zhoCAN0QAvD\\_BwE](https://www.iiea.com/eu-affairs?gclid=CjwKCAjw_YShBhAiEiwAMomsEA_wBI0v7j0Nx2a3w5QMBfDBr2vue-ixLD4JGCqKfSx9x1AUqft5zhoCAN0QAvD_BwE)

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДИЧНОГО ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

**Антонюк Ірина Вікторівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

**Пилипчук Олександр Володимирович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Важливою складовою боєздатності Збройних сил України (ЗСУ) поряд з їх технічним оснащенням є здоров'я військовослужбовців, підтримання якого в належному стані залежить від дієздатності й ефективності системи фармацевтичного забезпечення Збройних сил України.

Основним нормативно-правовим документом, що регулює питання охорони здоров'я військовослужбовців є Воєнно-медична доктрина України, затверджена Постановою КМУ 31 жовтня 2018 р. [1]. Цей документ заклав основи побудови сучасної системи медичного забезпечення ЗСУ, зокрема під час активних бойових дій, надзвичайного стану та інших кризових ситуацій.

Воєнно-медичну доктрину України розроблено з урахуванням положень Конституції України, вітчизняного законодавства з питань охорони здоров'я, національної безпеки та оборони держави, а також Воєнної доктрини України. За своїм змістом вона виходить за межі застосування ЗСУ, охоплюючи всі складові Сил оборони, інші центральні органи виконавчої влади, промислові потужності, освітній та науковий потенціал держави для побудови сучасної системи охорони здоров'я військовослужбовців, дії яких направлені на забезпечення обороноздатності держави та подолання кризових ситуацій, як вітрі країни, так і за її межами.

Воєнно-медична доктрина України була основою для розробки інших програмних документів щодо розвитку системи медичного та фармацевтичного забезпечення ЗСУ, а також розроблення нормативно-правової бази охорони здоров'я військовослужбовців.

Воєнно-медичної доктрина України крім спеціальної мети - забезпечення охорони здоров'я військовослужбовців, включає механізми наукового супроводження військової

медицини, її фінансове та ресурсне забезпечення, окреслює повноваження та відповідальність держави та органів виконавчої влади за розвиток військової медицини і забезпечення її спроможностей під час активних військових операцій, що ставить її в один ряд з доктринальними документами з питань безпеки та оборони України.

Воєнно-медична доктрина України містить положення щодо інтеграції систем військової та цивільної охорони здоров'я на основі єдиного медичного простору, і вперше серед інших нормативно-правових документів держави формулює визначення цього терміну.

Єдиний медичний простір – система організації надання медичної допомоги, яка об'єднує всі медичні ресурси держави спільним управлінням і визначеними механізмами фінансування та забезпечує якість та доступність медичної допомоги громадянам України, в тому числі військовослужбовцям. Інтеграція системи медичного забезпечення військ у єдиний медичний простір України передбачає поєднання ресурсів військово-медичних служб та системи охорони здоров'я цивільного населення з метою максимальної реалізації їхніх спроможностей щодо ефективного медичного забезпечення військовослужбовців [1].

Воєнно-медична доктрина України передбачає, що медичні служби ЗСУ провадять свою діяльність в єдиному медичному просторі із дотриманням законодавства, медичних стандартів та клінічних протоколів єдиних для мирного і воєнного часу. Медичні служби силових відомств та військових формувань в умовах воєнного конфлікту різної інтенсивності іноді мають специфічні задачі, але єдиним для них є надання медичної допомоги і лікування поранених, травмованих та хворих військовослужбовців. Відмінними є порядок організації медичного забезпечення військ, який залежить від характеру воєнних конфліктів та конкретних оперативних і бойових обставин.

Основною вимогою до побудови медичних служб є уніфікація основних функціональних елементів та структур, мобільність та упровадження модульного принципу, що забезпечує взаємозамінність, здатність їх своєчасного підсилення. Можливості системи медичного забезпечення мають бути адекватними чисельності військ, їх завданням, напруженості бойових дій, сучасним видам озброєння, очікуваній величині та структури санітарних втрат. Наведені вище вимоги співвідносяться із вимогами базової доктрини з медичного забезпечення НАТО MC 0326/3 «Принципи і політика медичного забезпечення НАТО».

Воєнно-медична доктрина України визначає, що держава забезпечує виробництво та постачання за замовленням ЗСУ, необхідного переліку та кількості вітчизняного медичного обладнання, майна й техніки, лікарських і профілактичних засобів, створення й утримання стратегічного запасу військово-медичних ресурсів. Медичні служби комплектуються сучасними медичними виробами подвійного використання з можливістю застосування в стаціонарних і польових умовах, переважно на модульній основі, що забезпечує їхню автономність і мобільність, а їхнє оснащення та переоснащення здійснюється із використанням програмно-цільового методу [1].

Воєнно-медична доктрина України враховує положення щодо необхідності підготовки цивільних лікарів у питаннях медичного забезпечення військ і цивільного населення під час дії особливого періоду, надзвичайного стану та інших кризових ситуацій, зокрема щодо надання медичної допомоги при бойовій патології, шляхом включення відповідних розділів до програм підготовки медичних і фармацевтичних працівників у закладах вищої медичної освіти, а також визначає шляхи наукового розв'язання проблем військової медицини.

Реалізація положень Воєнно-медичної доктрини України забезпечується КМУ та іншими органами державної влади, командуванням ЗСУ та іншими військовими формуваннями, відповідно до положень Конституції України, законів України інших нормативно-правових документів.

На сучасному етапі реалізується принцип єдиного органу управління медичною службою ЗСУ, що відповідає стандартам НАТО. В результаті реформування системи

управління ЗС України у 2019 році було створено військову структуру стратегічного рівня – Командування Медичних сил Збройних Сил України, яка відповідно покладених завдань реалізує державну політику з охорони здоров'я в Збройних силах України та організовує їх медичне забезпечення. Наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від № 145/ДСК затверджено Положення про Командування Медичних сил Збройних Сил України [2].

За два останніх роки в Україні створено єдину вертикаль медичного та фармацевтичного забезпечення Збройних сил України, яка включає на стратегічному рівні – Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних сил України, Командування Медичних сил Збройних сил України, медичні служби видів, родів військ (сил), на оперативному рівні – медичні служби оперативних командувань, повітряних командувань, військово-морських баз, Командування морської піхоти, ВМБ та оперативно-медичні управління Військово-медичних клінічних центрів, на тактичному рівні – медичні служби військових частин.

У структурі військово-фармацевтичного забезпечення можна виділити дві функціональні (закупівельне і розподільче забезпечення) та допоміжні складові (транспортне, складське, поводження з відходами, інформаційне, фінансове та кадрове забезпечення). При цьому, кожна складова має свої локальні цілі та завдання, які впливають із загальної мети всієї системи забезпечення лікарськими засобами Збройних сил України.

У 2021 році Указом Президента України затверджено новий Стратегічний оборонний бюлетень України [3], в якому визначено мету і стратегічні цілі оборонної реформи, у тому числі цілі розвитку Медичних Сил ЗСУ.

Керівні документи з питань медичного забезпечення нижчого рівня, зокрема відомчі керівні документи, які визначають порядок медичного, в тому числі фармацевтичного, забезпечення ЗСУ, розробляються відповідно до законодавства з питань охорони здоров'я та Воєнно-медичної доктрини України з урахуванням вимог Організації Об'єднаних Націй, положень Женевських конвенцій про захист жертв війни, доктринальних документів НАТО щодо медичного забезпечення, а також військово-медичних стандартів.

З урахуванням вимог Військово-медичної доктрини, а також положень доктринальних документів збройних сил держав-членів НАТО з питань медичного забезпечення військ, у Міністерстві оборони України та ЗС України опрацьовано низку нормативно-правових актів і керівних документів, зокрема: Керівництво з медичної евакуації у Збройних Силах України; Настанова з медичного забезпечення Збройних Сил України на особливий період; Доктрина «Медичні сили Збройних Сил України» тощо; Постанова Кабінету Міністрів України № 903 «Про внесення змін до Порядку надання медичної допомоги у військово-медичних закладах і взаєморозрахунків за неї між військовими формуваннями»; проект Концепції розвитку Медичних сил ЗС України до 2025 року. Наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 100 затверджено Стратегію розвитку Медичних сил Збройних Сил України до 2035 року [4].

Потреба ЗС України у лікарських засобах задовольняється на основі централізованих розрахунків. Попереднє планування закупівель здійснюється на підставі показників Плану утримання та розвитку Збройних Сил України, який щорічно затверджується Міністром оборони України [5].

Постачальниками лікарських засобів є цивільні суб'єкти господарської діяльності, з якими Міністерство оборони України укладає договори на постачання лікарських засобів згідно з Законом України від 25.12.2015 р. №922-VIII «Про публічні закупівлі» та наказу Міністерства оборони України від 29.04.2016 № 235 «Про затвердження Інструкції з проведення процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти в Міністерстві оборони України за централізованими розрахунками».

Порядок проведення процедури закупівлі наступний:

1. Вивчення фармацевтичного ринку України щодо наявності та задекларованих оптово-роздрібних цін, вказаних на офіційному сайті Міністерства охорони здоров'я України (відповідно до Постанови КМУ від 03.04.2019 № 426 «Про референтне ціноутворення на лікарські засоби, що закуповуються за бюджетні кошти»).

2. Формування пакету документів (пропозиції до річного плану закупівель Міністерства оборони України, заявка на проведення процедури закупівлі та пропозиції до тендерної документації).

3. Відпрацьований пакет документів направляється до Департаменту державних закупівель Міністерства оборони України.

4. Департамент державних закупівель Міністерства оборони України забезпечує організацію та проведення тендерним комітетом закупівлі товарів, робіт і послуг.

Всі процедури закупівлі проводяться з використанням веб-порталу державних закупівель у системі Prozorro.

Організацією контролю якості товарів, що постачаються централізовано для потреб Збройних Сил України, займається Центральне управління контролю якості – орган військового управління в структурі Міністерства оборони України. Центральне управління підпорядковується Міністру оборони України через відповідного заступника Міністра оборони України (згідно з розподілом повноважень) або державного секретаря Міністерства оборони України.

Отже, в Україні спостерігається значний прогрес щодо створення ефективної та адаптованої до міжнародних вимог системи забезпечення якості лікарських засобів. Подальший розвиток зазначеної сфери, як свідчить аналіз публічної інформації органів виконавчої влади і науково-технічних установ, здійснюється у напрямі поліпшення функціонування системи стандартизації МОЗ України, побудови міжгалузевих зв'язків щодо об'єднання зусиль фахівців організацій різного відомчого підпорядкування, активізації співпраці між фармацевтичними асоціаціями та органами публічної влади.

#### **Список літератури**

1. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України : Постанова Кабінету Міністрів України № 910 від 31 жовтня 2018 р.
2. Про затвердження Положення про Командування Медичних сил Збройних Сил України : Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 21.09.2020 року № 145/ДСК
3. Стратегічний оборонний бюлетень України : Рішення РНБО / Указ Президента України №473/2021 від 17 вересня 2021 року.
4. Про затвердження Стратегії розвитку Медичних сил Збройних Сил України до 2035 року : Наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 12.03.2020 року № 100.
5. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України та інших складових сил оборони : Наказ Міністерства оборони України № 484 від 22.12.2020 URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza/nakazi-ministra-oboroni-ukraini/nakazi-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2020-rik.html>

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

**Арахамія Теона Ревазовна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

<https://orcid.org/0009-0000-9336-6826>

**Кіріпнікова Катерина Петрівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

**Маймасур Ірина Валеріївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Структурно соціальний захист населення як об'єкт державного регулювання включає впорядковану систему суспільних відносин, пов'язаних із наданням соціальної допомоги та соціального страхуванням населення від різного виду ризиків.

Соціальна допомога – це одна із форм державної підтримки осіб, чиє матеріальне становище з різних причин не відповідає загальноприйнятому рівню забезпечення або є нижчим від межі забезпеченості, визначеної законодавством. Соціальна допомога - це державна гарантія, що спрямована на полегшення матеріального стану осіб, які перебувають у скрутному матеріальному становищі та потребують з боку держави підтримки доходів. Соціальна допомога, як інструмент державної політики, надається без врахування такої умови, як попередній трудовий внесок.

В.С. Тарасенко виокремлює ознаки, що притаманні суспільній соціальній допомозі, а саме: «призначається виключно у відповідності до законодавства за наявності визначених умов і порядку призначення і виплати допомог; надається у грошовій (наприклад, компенсації, допомоги) та натуральній (наприклад, забезпечення продуктами харчування, одягом, взуттям, ліками тощо) формах, а також у формі соціального обслуговування (наприклад, надання соціальних послуг); є адресною допомогою, що передбачає цільову спрямованість допомоги, яка виявляється в матеріальній підтримці громадян, які в силу тих чи інших соціальних випадків (тимчасова втрата працездатності, збільшення витрат у сім'ї, пов'язаних з народженням або похованням тощо) потребують такої допомоги; фінансування соціальної допомоги здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету; факт отримання соціальної допомоги не впливає на інші джерела її існування (наприклад, допомога по народженню дитини, допомога при усиновленні дитини, допомога на дітей одиноким матерям); носить безоплатний та безеквівалентний характер; обмежується визначеним періодом надання (наприклад, допомоги на дітей виплачуються до досягнення ними відповідного віку, допомоги малозабезпеченим сім'ям надаються терміном на шість місяців) тощо» [1, с. 3]. Специфікою державного регулювання надання соціальної допомоги є гнучкість його форм, які залежать від характеру ризиків, які сприяють появі складних життєвих ситуацій.

Зараз Україна перебуває в стані війни. Частина її території є анексованою та окупованою ще починаючи з 2014 року. Як наслідок, в результаті активних бойових дій, руйнування житла та соціальної інфраструктури, громадяни України, в тому числі медичні працівники, що проживали на уражених війною територіях, набули статусу внутрішньо переміщених осіб. Відповідно законодавству, зазначені обставини визнано державою складними, а осіб, які постраждали, віднесено до категорії соціально вразливих. Державою внутрішньо переміщеним особам гарантується забезпечення реалізації прав на зайнятість, пенсійне забезпечення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування, соціальні послуги, освіту. Суб'єктами публічної влади було прийнято ряд нормативних актів, яких

спрямовано на соціальний захист внутрішньоопереміщених осіб, в тому числі пов'язаний із матеріальних відшкодуванням втрачених доходів.

На відміну від соціальної допомоги соціальне страхування здійснюється за певних умов. Цей механізм заснований на виплатах зі спеціальних фондів, що створюються за рахунок внесків роботодавців, застрахованих працівників та інших джерел. Специфіка соціального страхування опосередковується наявністю грошових внесків у страхові фонди, які справляються переважно з працюючого населення.

Теоретично поняття «соціальне страхування» може трактуватися в широкому і вузькому значенні. У першому випадку йдеться про систему інституцій, що забезпечують компенсацію або мінімізацію наслідків зниження доходів працюючих та інших категорій громадян внаслідок втрати роботи, трудового каліцтва, інвалідності, хвороби, травми, настання старості, інших ризикових випадків. У другому випадку – йдеться про форму системи обов'язкового соціального страхування: загальнообов'язкову або добровільну.

Найчастіше під соціальним страхуванням мається на увазі «загальнообов'язкове державне соціальне страхування у вигляді системи прав, обов'язків і гарантій, яке передбачає надання соціального захисту у вигляді матеріального забезпечення громадян у разі хвороби, повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим ним органом, громадянами, а також бюджетних та інших джерел, передбачених законом» [2].

Метою державного регулювання системи соціального страхування, є забезпечення належного рівня життя громадян при наявності ризиків і випадків, які спричиняють погіршення їх матеріального становища (втрата роботи, інвалідність, досягнення пенсійного віку).

В системі соціального страхування медичних працівників принципове значення має управління професійними ризиками – аналіз причин виникнення, оцінка масштабів впливу на професійні групи в окремих галузях економіки, організація системи соціального страхування професійних ризиків.

В системі соціального страхування професійний ризик вказує на ймовірність настання страхових подій в певній професійній сфері, які супроводжуються втратою доходів (через нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання) і вимагають відшкодування втрати доходів, або витрат на тривале лікування та реабілітацію. Особливістю соціального страхування професійних ризиків є те, що страхуванню підлягає не ризик отримання травми або професійного захворювання (їх можна звести до нуля, їх можна тільки знизити), а втрата доходів через непрацездатність і необхідність додаткових витрат на лікування і реабілітацію постраждалих.

Рівень професійного ризику характеризують:

- ймовірність (частота ризику в даній професійній сфері за певний період часу) настання страхових випадків, що призводять до втрати доходів через непрацездатність;
- види (нозологія) і тривалість ушкодження здоров'я (втрати працездатності);
- набір компенсаційних виплат, медичних та реабілітаційних послуг, потрібних для конкретної професійної групи працюючих.

Особливістю соціального страхування професійних ризиків є також те, що даний вид захисту включає економічні та юридичні аспекти захисту від несприятливих соціальних факторів професійної праці.

Професійний ризик медичних працівників можна розглядати в таких аспектах, як: соціальний економічний, медичний і юридичний.

Соціально-економічний аспект вказує на соціальну значущість професії медика та необхідність відповідного її економічного забезпечення. Очевидно, що ефективність виконання покладених на медичних працівників завдань залежить від можливості повноцінно відпочивати, купувати якісні продукти харчування, не піклуватися про

побутової проблеми тощо. Все це повинно гарантуватися гідним рівнем оплати праці та іншими інструментами матеріальної мотивації праці.

Медичний аспект професійного ризику медиків полягає в підвищеній небезпеці їх праці для їх власного здоров'я. Отже, на відміну від інших категорій працівників, медики відчують на собі вплив несприятливих виробничих факторів (шкідливих умов праці), підвищені психологічні, емоційні, фізичні та інтелектуальні навантаження, оскільки об'єктом їх діяльності є здоров'я пацієнта.

Медичним працівникам доводиться працювати в умовах забруднення повітря операційних наркотичними газами, розсіяного рентгенівського випромінювання, постійного контакту з лікарськими засобами, зараженням біологічним матеріалом, інфекційними хворими і т.д. Високе навантаження, цілодобовий режим роботи з обов'язковими чергуваннями, небезпека ускладнень в стані хворих, контакт з вмираючими хворими, коли лікар не бачить позитивних результатів своїх зусиль з порятунку хворого і нерідко відчуває власне безсилля, можна розглядати як чинники, які також чинять негативний вплив на медичних працівників. Це ще раз підтверджує необхідність спеціальної компенсації високого професійного ризику медиків.

Специфіка об'єкта медичної діяльності обумовлює не тільки її вплив на здоров'я і працездатність працівників, а й встановлення жорсткої юридичної відповідальності за професійні правопорушення, що проявляється в юридичному аспекті професійного ризику медичних працівників, який пов'язаний з особливостями правової оцінки виконання ними своїх професійних обов'язків.

Ознакою професійного ризику медичних працівників є неприпустимість зниження професійної працездатності. Якщо представники інших професій при погіршенні стану здоров'я можуть розраховувати на скорочення норми виробітку, зменшення робочого дня і т.д., то від медичних працівників незалежно від стану їх працездатності законодавство вимагає реалізації встановлених стандартів діагностики та лікування пацієнтів. Безумовно, в даному випадку можуть бути застосовні відповідні моделі, передбачені трудовим законодавством (перехід на іншу роботу, створення спеціальних умов праці і т.д.).

Отже, система соціального захисту медичних працівників в Україні охоплює широке коло професійних ризиків, однак, домінуючими формами компенсації професійного ризику медичних працівників є соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, а також обов'язкове пенсійне страхування.

#### **Список літератури**

1. Тарасенко В. С. Відмінність державної соціальної допомоги від державного соціального страхування// Актуальні проблеми держави і права.-2012.-С.338-342.
2. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23.09.1999 № 1105-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1105-14>.

## **САМОРЕГУЛЮВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

**Бондаренко Михайло Олександрович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

<https://orcid.org/0000-0001-9426-3423>

**Наконечний Андрій Анатолійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

<https://orcid.org/0000-0002-8007-9227>

Національний університет «Одеська політехніка»

Проект Закону України «Про основи саморегулювання в аграрному секторі України» визначає основи саморегулювання як одного з найважливіших елементів громадянського суспільства для їх запровадження в регулюванні аграрного сектору України, ринків

сільськогосподарської продукції та продовольства, а також встановлює принципи взаємовідносин галузевих, міжгалузевих та фахових саморегулювних організацій з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами в аграрному секторі України [1].

Факторами запровадження саморегулювання господарської діяльності є доцільність та ефективність. Зокрема, до переваг відносять: краще розуміння особливостей ринку, безпосередню зацікавленість у його прозорому регулюванні суб'єктами господарювання та їх саморегулювними організаціями; гнучкість, інноваційність і адаптивність правил, які встановлюються на ринку самими представниками; зрозумілий та зручний нагляд та контроль за діяльністю учасників ринку і за дотриманням правил; «колективний бренд» – ефективний сигнал, що забезпечує підвищення попиту на послуги, виробники яких відомі тим, що гарантують якість своїх послуг [4, с.55].

Органами управління і регулювання у сфері формування продовольчої безпеки є Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади з питань аграрної політики та продовольства, центральний орган виконавчої влади з питань економічного розвитку і торгівлі, центральний орган виконавчої влади з питань охорони здоров'я, які здійснюють контроль та координацію діяльності усіх центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо питань, пов'язаних із формуванням продовольчої безпеки України [3, с.77].

Разом із тим саморегулювання є важливим інструментом в реалізації продовольчої політики, оскільки дозволяє ефективно регулювати і контролювати якість та безпеку продуктів харчування.

Саморегулювання полягає у прийнятті підприємствами та галузевими організаціями добровільних зобов'язань щодо якості та безпеки своїх продуктів, а також у встановленні внутрішніх стандартів і процедур, які забезпечують дотримання цих зобов'язань. Наприклад, галузеві організації можуть розробити стандарти виробництва та контролю якості, які підприємства повинні дотримуватись. Крім того, вони можуть встановлювати системи сертифікації та маркування продуктів, які підтверджують їхню якість та безпеку.

Саморегулювання також може включати в себе обмін досвідом та інформацією між підприємствами, щоб підвищити рівень їхніх стандартів і покращити якість продуктів.

У результаті саморегулювання може допомогти забезпечити безпечність та якість продуктів харчування, зменшити ризик виникнення харчових криз та збільшити довіру споживачів до продуктів харчування. Водночас воно може сприяти розвитку конкуренції та інновацій в галузі харчової промисловості.

Саморегулювання виступає відтак процесом, за яким підприємства або галузі встановлюють добровільні стандарти та правила поведінки для забезпечення високої якості продукції та забезпечення безпеки харчових продуктів. Основними аспектами забезпечення безпеки харчових продуктів є:

- стандарти якості. Це має включати в себе встановлення нормативів та стандартів якості, які мають бути дотримані під час виробництва, перевезення, зберігання та продажу харчових продуктів. Держава повинна встановлювати обов'язкові вимоги до якості та безпеки харчових продуктів та проводити регулярні перевірки їх відповідності;
- ретельний контроль. Контроль якості та безпеки харчових продуктів має здійснюватися на всіх етапах їх виробництва, переробки, зберігання та транспортування. Це може включати в себе перевірку наявності шкідливих речовин, мікроорганізмів та інших забруднювачів, які можуть бути шкідливими для здоров'я;
- свідомість споживачів. Одним з найважливіших аспектів забезпечення безпеки харчових продуктів є збільшення рівня свідомості споживачів щодо якості та безпеки продуктів, які вони споживають. Споживачі повинні бути навчені розпізнавати ознаки якості та безпеки харчових продуктів, щоб бути в змозі визначити, які продукти є безпечними та які не є такими;
- забезпечення відповідного рівня навчання та навичок усіх працівників, які займаються виробництвом та обробкою продукту;

- система контролю за тим, що продукти відповідають національним та міжнародним стандартам безпеки та якості;
- система відстеження та вилучення продуктів з ринку в разі виявлення будь-яких небезпечних або якісних відхилень;
- підтримка відкритості та прозорості у виробництві та розповсюдженні інформації про продукти;
- підвищення відповідальності. Виробники та продавці харчових продуктів повинні нести відповідальність за якість та безпеку своїх продуктів.

У реалізації продовольчої політики, саморегулювання може відігравати важливу роль в забезпеченні якості та безпеки продуктів харчування. Наприклад, галузеві організації можуть встановлювати стандарти безпеки харчових продуктів, які перевищують мінімальні вимоги законодавства. Підприємства можуть добровільно згодитися дотримуватися цих стандартів, щоб забезпечити високу якість продукції та підвищити довіру споживачів.

Крім того, саморегулювання може бути корисним інструментом для управління ризиками здоров'я споживачів. Наприклад, підприємства можуть встановлювати стандарти щодо вмісту шкідливих речовин у продуктах харчування, щоб знизити ризик виникнення захворювань у споживачів.

Уряд також може підтримувати саморегулювання, забезпечуючи фінансову та іншу підтримку галузевим організаціям для розробки стандартів та систем саморегулювання. Однак, слід зауважити, що саморегулювання не може замінити контроль з боку держави та регулювання, особливо в сфері забезпечення безпеки харчових продуктів.

Отже саморегулювання дозволяє галузевим гравцям самостійно вирішувати питання, що стосуються якості продукції, безпеки та охорони здоров'я споживачів, а також забезпечення конкуренції на ринку.

Наприклад, у багатьох країнах існують організації, які сприяють саморегулюванню в продовольчій галузі. Так, функціонують Товариські об'єднання виробників, які встановлюють власні стандарти та кодекси поведінки.

У Європейському Союзі, починаючи з 1976 року, значна кількість галузевих бізнес-асоціацій розробила 123 ініціативи щодо само- та співрегулювання з яких 113 все ще діють. Повний перелік ініціатив щодо само- та співрегулювання в ЄС надається за посиланням [bit.ly/dscri\\_eu](http://bit.ly/dscri_eu). Ініціативи щодо саморегулювання можуть мати різні форми: кодекси поведінки, декларації, статuti, угоди, правила, стандарти та маркування. Їхній зв'язок з нормативними актами також може бути надзвичайно різноманітним, починаючи від юридично сумісної автономії до зобов'язань, накладених у зв'язку з рамковим законодавством (співрегулювання) або навіть місцевим визначенням правил, які потім підтримуються або визнаються законодавцем обов'язковими.

Зарубіжний досвід показує що саморегулювання продовжує залишатися найпоширенішим глобальним підходом до вирішення проблем продовольчої галузі. Галузеві групи та компанії отримують вигоду від саморегулювання як інструменту зв'язків з громадськістю, сигналізуючи про корпоративну соціальну відповідальність і позиціонуючи себе як «складова процесу прийняття рішення».

Як бачимо, саморегулювання може стати важливим доповненням до державного контролю та сприяти ефективній реалізації продовольчої політики. А відсутність правового унормування інституту саморегулювання галузей та ринків унеможливорює в повній мірі застосування всього можливого інструментарію контролю на ринку за одночасного зниження адміністративного регулювання та підвищення ролі самовідповідальності учасників відносин [2, с. 64] у нашому випадку сфери реалізації продовольчої політики.

#### **Список літератури**

1. Про основи саморегулювання в аграрному секторі України. Проект закону України. URL: [www.aau.org.ua/media/publications/58/files/190615%20-%20OMP\\_2016\\_04\\_25\\_10\\_27\\_38\\_123315.pdf](http://www.aau.org.ua/media/publications/58/files/190615%20-%20OMP_2016_04_25_10_27_38_123315.pdf)

2. Продовольча безпека: світові тенденції та національні особливості: матер. наук.-практ. конф. (25 вересня 2014 р., м. Одеса). Кафедра економіки промисловості Одеської націон. акад. харчових технологій. Одеса: Фенікс, 2014. 182 с.
3. Рогатіна Л.П. Особливості державного регулювання економічного розвитку на мезорівні в умовах забезпечення продовольчої безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2018. С.77-81.
4. Саморегулювання господарської діяльності: питання теорії та практики: монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2019. 418 с.

## **СПЕЦИФІКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Воронов Олександр Ігорович**

д. н. держ. упр., доцент,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Президент України підписав Закон №2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Відповідний законопроект №7269 був схвалений парламентом 12 травня 2022 року. 20 травня 2022 року Закон України від 12.05.2022 р. №2259-IX набув чинності (закон №2259-IX). Законом уточнено окремі питання функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, розширено компетенцію сільських, селищних, міських голів на період дії воєнного стану та надано їм особливі повноваження з прийняття рішень щодо: звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд; обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій; демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження визнані такими, що становлять загрозу життю людей; передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану; створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги; поводження з небезпечними відходами [2].

Відповідно ч. 10 Закону України від 12 травня 2015 р. №389-VIII «Про правовий режим воєнного стану», у період дії воєнного стану акти органів місцевого самоврядування формуються з врахуванням того, що: усі проекти актів органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб не потребують оприлюднення; не застосовується Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (рішення про місцеві податки та збори на 2023 рік ради можуть приймати виключно з урахуванням приписів податкового законодавства, без проведення аналізу регуляторного впливу та погодження проектів з регуляторною службою); не застосовується Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» (органи місцевого самоврядування не ведуть моніторинг місцевих ресурсів, які можуть визначатися як державна допомога суб'єктам господарювання) [4].

Закон № 2259 доповнив ст. 9 Закону №389 іншими частинами, що дозволяють сільському, селищному, міському голові (далі-меру) одноосібно приймати решту рішень. Сільський, селищний, міський голова територіальної громади у період воєнного стану, на території якої не ведуться бойові дії, особисто може прийняти рішення з обов'язковим повідомленням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин щодо: внесення змін до кількісного та персонального складу виконавчого комітету відповідної сільської, селищної, міської ради; затвердження тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, загальної чисельності апарату ради

та її виконавчих органів, утворення інших виконавчих органів ради; наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування (ОМС), а також передачі коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення; внесення до місцевого бюджету змін, необхідних для здійснення заходів правового режиму воєнного стану військовим командуванням або військовою адміністрацією [6].

Закон №2259 дозволив мерам приймати низку одноосібних рішень, які спрямовані на ефективне реагування на виклики обумовлені війною. Сучасна редакція ч. 5 ст. 9 Закону №389 наділяє мерів правом приймати рішення щодо: передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України (ЗСУ) або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану; створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ; боротьби зі стихійним лихом, епідеміями; поводження з небезпечними відходами. Рішення з перелічених питань оформлюються відповідно до ч. 8 ст. 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» у формі розпоряджень. Згідно з ч. 7 ст. 9 Закону №389 такі розпорядження набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо у самому рішенні не встановлено інший термін його реалізації. Такі рішення невідкладно доводяться до відома жителів територіальної громади [5].

На виконання визначених одноосібних повноважень мер згідно з ч. 8 ст. 9 Закону №389 може самостійно укладати необхідні договори на термін, що не перевищує один рік з дня припинення чи скасування воєнного стану. Вказані договори не потребують погодження з радою, навіть якщо у мирному житті їх затвердження належало до виключної компетенції ради. Якщо на виконання цих повноважень укладається договір, який перевищує один рік, сільська, селищна, міська рада протягом місяця з дня припинення чи скасування воєнного стану приймає рішення про затвердження таких договорів та термін їх дії. Рішення, передбачені ч. 4-5 ст. 9 Закону № 389 мер приймає виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану.

Положення ч. 1 ст. 8 Закону № 389 не дозволяють ОМС самостійно реалізовувати заходи правового режиму воєнного стану. Тому у розпорядженні мера, прийнятому на виконання ч. 4-5 ст. 9 Закону № 389, має місце посилання на те, що на забезпечення якого саме з 24-х заходів правового режиму воєнного стану, визначених Законом № 389, видається розпорядження та хто в загалі (військове командування, військова адміністрація) відповідає за виконання визначеного заходу. Наприклад, у разі визначення військовим командуванням чи військовою адміністрацією необхідності встановити оборонні споруди біля стратегічно важливих об'єктів, розташованих на території громади, або необхідності евакуації населення чи розміщення евакуйованого населення на відповідній території, мер може самостійно прийняти рішення про витрачання на це коштів з бюджету громади.

Оскільки усі одноосібні рішення мера, визначені у ч. 4-5 ст. 9 Закону №389, спрямовані на забезпечення заходів правового режиму воєнного стану, обласні військові адміністрації (ОВА) повинні контролювати ці акти. У разі порушення мером під час реалізації своїх повноважень Конституції чи законів України начальник ОВА за погодженням з ГШ ЗСУ порушує перед Президентом України питання про утворення військової адміністрації населеного пункту (ВАНП). Рішення про утворення ВАНП приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування. У разі прийняття рішення про утворення районних, обласних військових адміністрацій їх статусу набувають відповідно районні, обласні державні адміністрації, а голови районних, обласних державних адміністрацій набувають статусу начальників військових адміністрацій. Спрямування, координацію та контроль за діяльністю обласних військових адміністрацій здійснює ГШ ЗСУ, а з інших питань - Кабінет Міністрів України у межах своїх повноважень [6].

Закон змінює умови створення, порядок і строк здійснення військовою адміністрацією населеного пункту (ВАНП) повноважень місцевого самоврядування:

умовами створення ВАНП є нездійснення сільськими, селищними, міськими радами або їх виконавчими органами, або сільськими, селищними, міськими головами покладених на них Конституцією та законами України повноважень; ВАНП може бути створена в межах територій територіальних громад; начальником ВАНП може бути призначений відповідний сільський, селищний, міський голова; ВАНП набуває повноважень органів місцевого самоврядування, сільських, селищних, міських голів лише після прийняття відповідного рішення Верховною Радою України; ВАНП (у разі її створення) діятиме не довше періоду дії військового стану і 30 днів після.

Частина 5 ст.10 Закону №389 на період дії воєнного стану наділяє мерів правом призначати осіб на посади в ОМС, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідного органу місцевого самоврядування, без конкурсного відбору. Аналогічними повноваженнями наділяються голови районних та обласних рад щодо посадових осіб виконавчих апаратів підпорядкованих їм рад. Нова редакція ст. 10 Закону №389 дозволяє на період воєнного стану призначати на посади в ОМС, а також на посади керівників комунальних закладів, установ та підприємств без конкурсу. Призначити особу на перелічені вище посади без конкурсу можна і шляхом переведення. Посадові особи місцевого самоврядування, призначені в ОМС в умовах воєнного стану без конкурсу, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або посади в ОМС з посад, які займають. Перевестися з державної служби, або з одного ОМС до іншого, у тому числі на вищу посаду, в умовах воєнного стану можливо. Далі можна буде рухатись тільки після проходження усіх передбачених у довоєнний час відповідних процедур.

Кандидати, призначені у період дії воєнного стану на посади в ОМС без конкурсу, мають подати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбачену Законом України «Про запобігання корупції», копію Державного сертифіката про рівень володіння державною мовою протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Стосовно такої особи у період воєнного стану не проводиться спеціальна перевірка, передбачена Законом України «Про запобігання корупції», та перевірка, передбачена Законом України «Про очищення влади». Не пізніше 6 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, на посади в ОМС оголошується конкурс, передбачений відповідним законом. Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено у період дії воєнного стану, становить не більше 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, запровадження воєнного стану створюють деякі обмеження для громадян в контексті форм громадської участі і доступу до публічної інформації [1]. Зокрема, під час воєнного стану ОМС або військово-цивільні та військові адміністрації можуть не оприлюднювати проекти рішень. Робота депутатських комісій та місцевих рад не оголошується попередньо та може відбуватися у закритому форматі [3].

Таким чином, Законом від 12 травня 2022 р. №2259-IX на час дії воєнного стану спрощуються процедури прийняття актів органів місцевого самоврядування та сільських, селищних, міських голів: при прийнятті на службу не потрібно проводити конкурси, подавати декларацію, проводити спеціальну перевірку, подавати документ про підтвердження рівня володіння державною мовою (за наявності такого обов'язку) – проведення цих процедур та подання документів переноситься на мирний час; на акти органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб не поширюються вимоги щодо оприлюднення проектів актів за Законом України «Про доступ до публічної інформації», а також закони України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання».

Цивілізований світ демонструє єднання з Україною, її підтримку. З 18 березня по 7 квітня 2022 року проходив Міжнародний марафон «Єднання місцевого самоврядування світу задля добробуту людей і миру». В його межах відбувся діалог між представниками

ОМС, зокрема міст-побратимів Польщі, Угорщини, Молдови, Румунії, Словаччини, де приймають найбільшу кількість біженців з України, та лідерами місцевого самоврядування України. Для підтримки українських міст у пошуку партнерів створена нова онлайн-платформа Cities4Cities за підтримки Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи. Платформа є безплатним онлайн-інструментом. Він дозволяє ОМС України та інших регіонів Європи поділитися своїми потребами, пропозиціями, пов'язаними з міською інфраструктурою, системою прийняття управлінських рішень, налагодити прямі зв'язки для співпраці з отримання практичної допомоги.

#### **Список літератури**

1. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні». 2022. URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>
2. Місцеве самоврядування під час воєнного стану: особливості функціонування визначено законом. Кадри та організація роботи. Травень 2022 року. URL: <https://auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voyennogo-stanu-osoblyvosti-funkcionuvannya-vyznacheno>
3. Народовладдя на місцях під час воєнного стану. Лабораторія законодавчих ініціатив. 31 січня 2023 року. URL: <https://parlament.org.ua/2023/01/31/people-power-during-the-war/>
4. Прийняття одноосібних рішень сільськими, селищними та міськими головами в умовах воєнного стану. Децентралізація. Правова група Офісу підтримки реформи з децентралізації Мінрегіону. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15138>
5. Уряд прийняв за основу законопроект про роботу місцевої влади під час воєнного стану. Інтенет. 21 квітня 2022 року. URL: <https://intent.press/news/politics/2022/uryad-prijnyav-za-osnovu-zakonoprojekt-pro-robotu-miscevoyi-vladi-pid-chas-voyennogo-stanu/>
6. Ярмистий М. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 4 квітня 2022 року. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/2059/>

## **РОЛЬ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ПОСТ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ**

**Ганущак Євгеній Володимирович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0000-5491-3778>

Влада є невід'ємною частиною функціонування всіх сфер життя суспільства. Діяльність суб'єктів публічного управління характеризується високим рівнем суспільної підтримки та інтеграцією суспільства навколо спільних цілей, що значно підвищує ефективність управлінської діяльності.

У сьогоденній складний час ефективне публічне управління є особливо важливим для суспільства. Громадянам будь-якої держави необхідна впевненість, що влада вчасно та ефективно реагує на всі їхні потреби, роблячи все можливе для покращення комфорту та рівня життя.

Ефективне публічне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави та забезпечує основу для досягнення економічних, соціальних, політичних та інших цілей на місцевому, регіональному та національному рівнях. Класифікація загального поняття «управління», пов'язана з публічним управлінням у всіх сферах

суспільного життя. Проте застосування публічного управління в кожній окремій сфері має свої особливості [4, с.43].

При дослідженні ролі системи публічного управління в соціальній сфері суспільства, О.А. Дегтяр стверджує, що «публічне управління – це гласна взаємодія державного апарату і суспільства при прийнятті важливих для суспільства рішень, дій, як відкрита публічна сфера суспільних інтересів, в якій всі суспільні інститути, громадяни можуть бути не тільки в ролі об'єктів управління, але і виступати суб'єктами, автономними одиницями у відносинах з органами влади і управління» [3, с. 91].

Розглядаючи соціальну сферу застосування публічного управління, цікавим є трактування публічного управління соціальними ризиками, котре О.І. Білик аналізує як «встановлену систему норм, правил, механізмів та інструментів, затверджених законодавчо, які формують стратегію оптимізації рівня соціальних ризиків та наслідків їх настання в державному, громадському та приватному (підприємницькому та особистісному) секторах» [1, с. 3].

Одним із актуальних науково-практичних питань функціонування суб'єктів публічного управління та адміністрування, є вдосконалення сталого розвитку сучасного світу, інформаційного забезпечення інноваційної діяльності та підвищення рівня організації публічного управління та адміністрування на основі класифікації соціальних процесів.

На думку М.П. Попова наявність чисельних досліджень, присвячених прикладам успішних практик відновлення економіки та забезпечення сталого розвитку регіону в умовах подолання кризи не є гарантією ефективного їх використання для ліквідації сучасних наслідків війни в Україні. Насамперед тому, що подолання наслідків війни для України потребує врахування відмінностей в умовах розвитку, наявних ресурсів та специфіки існуючої системи публічного управління розвитком регіонів [5, с. 13].

Теоретичну основу теорії змін становить низка концепцій, які в певною мірою стали класичними і в цілому можуть бути віднесені до двох основних теорій – механістичної та органічної концепції змін. Механістична концепція змін представлена такими моделями проведення змін, як триступенева модель змін К. Левіна, що розглядає три етапи впровадження змін: «розморожування» проблемної ситуації, здійснення змін та їх закріплення. Друга концепція змін Р. Балока і Д. Баттена. Включає фази: діагностика; планування; інтеграція змінених процесів і структур з іншими процесами, які залучені до розв'язання конфлікту.

Узагальнюючи наведені підходи з точки зору їх застосування до вирішення проблеми побудови системи публічного управління у воєнний та післявоєнний час, М.П. Попов доходить висновку, що всі вони мають прикладний характер, а отже, актуальні не лише для розгляду окремих випадків, для яких вони були розроблені [5, с. 15].

З огляду на можливі вимоги до системи публічного управління в кризових ситуаціях, адміністративна парадигма повинна мати багато істотних характеристик. По-перше на організаційному рівні в частині визначення наявності та впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Враховуючи багатоваріантність динаміки процесу управління взаємодією, структура самої системи управління також повинна бути багаторівневою. Тому, практика публічного управління має забезпечити збалансованість інтересів трьох основних секторів місцевої громади: громадського, економічного та публічного. Процедури врахування взаємодії та взаємозалежності внутрішніх і зовнішніх факторів впливу мають базуватися на аналізі відповідних даних у режимі реального часу. Адаптивність системи публічного управління має бути комунікативною до зовнішнього середовища.

Публічне управління соціальним розвитком є одним з ключових напрямів реалізації сучасної державної політики, зокрема забезпечення справедливості, впровадження демократичних цінностей, поліпшення умов та якості життя.

Досягнення належного рівня якості життя українського народу повинно здійснюватися на основі модернізації економіки, створення нових робочих місць, активізації інноваційної та підприємницької діяльності, розвитку системи освіти та сфери

охорони здоров'я, підвищення ефективності організації управління господарською діяльністю підприємств та організацій, удосконалення державного механізму регулювання ринку праці, забезпечення продуктивних робочих місць. Варто зазначити, що якість життя населення є джерелом національного багатства та вирішальним фактором подолання соціально-економічної кризи.

В умовах сучасного розвитку національної економіки та подолання економічних криз можна констатувати зниження якості життя значного відсотка населення, зростання рівня бідності та безробіття в цілому, а також суттєве посилення соціальної диференціації населення. Для подолання перелічених негативних явищ у соціально-економічному просторі країни необхідно ефективно використовувати систему моніторингу якості життя на основі відповідних показників [2, с. 256].

Питання збереження та підвищення якості життя людей пов'язані з новим етапом розвитку світового співтовариства, де встановлюються високі показники задоволеності населення соціальним забезпеченням, побутовими та комунальними послугами.

Моніторинг соціально-економічного значення окремих факторів показує, що вони суттєво впливають на доходи та споживання, заощадження та накопичення населення.

Важлива роль у зазначеному відводиться системі публічного управління соціальним розвитком, формуванням, забезпеченням і розподілом суспільних благ на основі принципів, що сприяють гідному стандартному життю, високим стандартам для забезпечення якісних послуг.

Процеси реалізації політики соціального розвитку забезпечуються дієвою системою публічного управління, в якій суб'єкти публічних органів влади використовують політичні, правові, економічні та організаційні засоби та методи для виконання стратегічних і актуальних завдань у соціальній сфері.

Соціальна політика держави за своїм змістом передбачає: досягнення високого рівня матеріального благополуччя людей; забезпечення робочих місць для населення та підвищення якості та конкурентоспроможності робочої; забезпечення демографічного добробуту; соціальний захист та соціальне забезпечення.

В Україні суб'єктами публічного управління якістю життя виступають органи державної влади та місцевого самоврядування, що впливають на її розвиток (система охорони здоров'я, соціальна політика, освіта, житлово-комунальне господарство, охорона навколишнього середовища та правопорядку). Крім того, цей вплив є непрямим і включає сприяння його розвитку.

Однак, це завдання публічного управління стає дедалі складнішим, тому що, демографічний розрив зростає, навантаження на робочу силу збільшується, а ресурси реалізації обмежені.

Складну економічну ситуацію в країні можна подолати, беручи до уваги розробку скоординованого стратегічного бачення, заснованого на економічних, соціальних і культурних факторах, що визначають умови, які формують систему життя населення. Багато вчених визнають, що забезпечення високої якості життя, створення сучасних демократичних інститутів і розвиток громадянського суспільства, зміцнення верховенства права в міжнародному співтоваристві є ключовими завданнями економічного розвитку країни.

Через невідповідну реальіям застарілу інфраструктуру, умови життя та стан української економіки, державна політика робить акцент на підвищенні соціального захисту, розширенні приватної ініціативи, активізації бізнес-середовища, залучення іноземних інвестицій. Для того, щоб ефективно вирішувати ці завдання та спрямувати дії на вихід із кризи, система публічного управління має розвивати такі орієнтири як забезпечення та розширення приватної ініціативи, формування конкурентного середовища, забезпечення високого рівня кадрового потенціалу, забезпечення продуктивної зайнятості людей та покращення роботи ринкових інститутів і формування інноваційної економіки.

Від системи публічного управління залежить виконання складних завдань пост кризового періоду, з урахуванням сучасних стандартів якості життя. Соціальна політика держави досить чутлива до потреб і проблем різних верств населення. Тому розуміння їх задоволеності вимагає об'єктивної оцінки вимірювання якості стану життя на основі різних детермінант.

### **Список літератури**

1. Білик О.І. Розвиток системи публічного управління соціальними ризиками в умовах цифрових трансформацій : дис. д-ра наук. з держ. управл. : 25.00.02 – «Механізми державного управління». Миколаїв, 2021. 535 с. URL: [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya\\_\\_Bilik\\_compressed.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya__Bilik_compressed.pdf)
2. Голубчук В. Публічне управління соціальним розвитком на основі підвищення якості життя. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34/2022, с. 255-262.
3. Дегтяр О. А. Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sistemi-publichnogo-upravlinnya-v-sotsialny-sferi-suspilstva/viewer>
4. Кіфоренко О. Галузеве спрямування поняття публічне управління. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 3, 2022 с.42-46.
5. Попов М. Адміністративна парадигма публічного управління під час знаходження країни в стані війни та післявоєнний час. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Випуск 27, 2022, с. 10-18.

## **СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ КОЛИШНІХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**

**Домбровська Ольга Геннадіївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

В Україні триває найкривавіша та наймасштабніша війна у світі з часів Другої світової війни. Україна відчула першу російську військову агресію у 2014 році, з лютого 2022 року триває повномасштабне вторгнення.

Перемога Революції Гідності остаточно обрала Україні шлях до європейської та євроатлантичної інтеграції. Це знаменувало відмовитися від авторитарного принципу управління державою, боротьбу з корупцією та відстоювання верховенства права занадто високою ціною.

Починаючи з 2014 року, в Україні відбуваються процеси, які спричинили тектонічні зміни в суспільно-політичному житті держави. За цей час незліченна кількість небайдужих, свідомих та активних громадян стали на захист своєї країни в лави ЗСУ, сили територіальної оборони, Національну поліцію України тощо, відмовившись від звичного життя. Тривалий час служіння державі без ротації призводить до незворотніх соціальних проблем вищезазначених осіб, зокрема, військовослужбовців.

Соціальна та професійна адаптація ветеранів війни до звичайного життя є комплексним процесом, що охоплює медичну, законодавчу, фінансову, освітню та суспільну підтримку, та яка потребує значних ресурсів держави на законодавчому та виконавчому рівнях.

На законодавчому рівні ухвалено Закон “Про внесення зміни до пункту 5 статті 8 Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” щодо системи переходу від військової кар’єри до цивільного життя (далі – Закон), що суттєво доповнив Закон України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців

та членів їх сімей” й, по суті, започаткував створення цілої системи переходу від військової кар’єри до цивільного життя.

Верховна Рада України доповнила п. 5 статті 8 Закону диспозицією, яка передбачає соціальну адаптацію військовослужбовців наступним чином: «Право на соціальну та професійну адаптацію також мають особи, які звільняються або звільнені з військової служби з-поміж ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, члени сімей таких осіб, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, члени сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України, визначені Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Норма передбачає, що «організація соціальної та професійної адаптації зазначеної категорії осіб провадиться центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей таких осіб і членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України. Порядок та умови забезпечення соціальної та професійної адаптації визначаються Кабінетом Міністрів України» [1]. Проблема полягає в тому, що комплексною адаптацію не може здійснювати один централізований орган виконавчої влади.

Можна сказати, що жодній державі світу не довелося мати справу зі схожими труднощами, які зазнали українські громади внаслідок повномасштабного вторгнення росії. Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає основні пріоритети державної регіональної політики, зокрема щодо: відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України; посилення стійкості територіальних громад до кліматичних, демографічних та економічних викликів; поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів; створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні і територіальних громад на регіональному рівні.

Також уряд затвердив Постанову № 1159 від 14.10.2022 р., що передбачає вирішення інфраструктурних, екологічних та інших завдань, що стосуються адаптації життя ветеранів російсько-української війни з боку територіальних громад.

Специфічні географічні, кліматичні, етнічні, інформаційні та інші умови, а також наявність постійної загрози життю та здоров’ю, страх бути пораненим чи травмованим є індикаторами психологічної та фізичної готовності військовослужбовців до дій в особливих умовах, оскільки від цього залежить ефективність військових операцій та їх особиста безпека [2] Вищезазначене питання наразі є найбільш актуальним з огляду на активну військову протидію Збройних Сил України діям окупаційних сил.

Структурними компонентами адаптації є: психофізіологічний компонент, що полягає у пристосуванні особистості до нових фізичних та психологічних навантажень; когнітивний компонент, який відображає теоретичний рівень знань та забезпечує подальше пристосування до умов навколишнього середовища; практичний компонент, що охоплює можливість набувати особистістю необхідних вмінь та навичок, для задоволення потреб та інтересів; соціально-психологічний компонент, який зводиться до отримання особистістю нового соціального статусу та включення її в систему взаємовідносин нового колективу чи групи; соціально-побутовий компонент, що охоплює засвоєння соціально-побутових умов, в яких має перебувати індивід, розв’язання проблем, пов’язаних з благоустроєм житла [3].

Нові життєві обставини, такі як відсутність друзів і сім’ї, кардинальна зміна роду роботи, незадовільні стосунки з колегами та керівниками, відсутність можливостей для самореалізації тощо завдають додаткових складнощів соціальної та професійної адаптації при наявності психологічних травм, отриманих після військової служби. На адаптацію впливає і тривалість впливу стресу на організм людини, кількість і тип одночасно присутніх стресорів, частота їх переживання. Як наслідок, спосіб адаптації кожного окремого

військовослужбовця може сильно відрізнятись і залежить від взаємодії багатьох різних факторів, і потребує різної допомоги державної та соціальної допомоги.

Тому, нагальним питанням є створення механізмів, здатних ефективно представляти інтереси колишніх військовослужбовців у територіальних громадах як на національному, так і на регіональному рівнях в контексті соціальної адаптації військовослужбовців.

#### **Список літератури**

1. Про внесення зміни до пункту 5 статті 8 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» щодо системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя: Закон України від 29.07.2022 № 2488-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2488-20#Text>
2. Павлюк М.М., Овдій І.В. Психологічна адаптація військовослужбовців збройних сил України. Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 6 (70). С. 134–141.
3. Буряк О.О., Гіневський М.І. Соціальна адаптація армії України до нових умов існування. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. 2014. Випуск 4. С. 160-166.

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФЕНОМЕНУ «ЛІДЕРСТВА» В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ**

**Заславський Дмитро Юрійович**

Аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0003-0900-8500>

Кризовий стан, в якому знаходиться галузь охорони здоров'я, що спричинений російською агресією, потребує якісно нового підходу до управління як на державному рівні, так і на рівні закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). Для виходу із кризового стану урядом та Міністерством охорони здоров'я приймаються заходи щодо збереження ресурсної бази та кадрового складу галузі, забезпечення поступовості започаткованих реформ. В цьому контексті великого значення набуває підвищення компетентнісного рівня керівників охорони здоров'я та іншого медичного персоналу в процесі подолання кризових явищ.

Медичне лідерство (лідерство в інтересах здоров'я) - це процес впливу на інновації щодо надання медичних послуг та вдосконалення як організаційних процесів, так і індивідуальних медичних практик для досягнення якості та безпечності медичної допомоги.

Лідерство є одним із 6 компонентів систем охорони здоров'я, пропонованих ВООЗ для урядів країн-членів. Під лідерством і управлінням ВООЗ розуміє забезпечення рамок стратегічної політики в поєднанні з ефективним контролем, створенням коаліцій, регулюванням, уважним ставленням до системного проектування та звітністю. Лідерство в охороні здоров'я повинно забезпечувати: формування та дотримання пріоритетів розвитку національної та територіальної систем і закладів охорони здоров'я; мотивацію персоналу задля забезпечення досягнення мети [4].

Феномен лідерства в охороні здоров'я за критерієм суб'єкта прояву можна розглядати на індивідуальному та організаційному (інституційному) рівнях.

1. На індивідуальному рівні лідерство не потребує наявності певної посади чи звання. Завдання лідера – розкрити внутрішній потенціал тих, хто слідує за ним, та підтримувати актуальність перспективного бачення, а не зосереджуватися на собі самому. Лідер уважний до інших та намагається мобілізувати їхні внутрішні ресурси, щоб вони могли повною мірою реалізувати свій потенціал. Лідерство характеризується щирістю, тому лідери є прикладом для інших, тримають своє слово і відкриті у спілкуванні з людьми.

Вони формують довірчі стосунки. Необхідними якостями лідера є: ефективні навички комунікації та вміння слухати інших; наявність емоційного інтелекту; здатність розвивати контакти та зв'язки та вибудовувати відносини з людьми; емпатія; здатність обстоювати інтереси; терпіння та життєстійкість; навички ведення переговорів.

Залучення медичних працівників до керівництва та управління СОЗ у будь-якому масштабі (команда, відділення, лікарня чи орган охорони здоров'я) є професійним обов'язком усіх медичних працівників [6, 8]. Незважаючи на докази [5], які свідчать про те, що лідерство має важливе значення для забезпечення якісної медичної допомоги, багато медичних працівників, насамперед лікарі, приймаючи офіційну керівну роль, не завжди мають відповідні лідерські компетентності [1]. Майже завжди керівники медичних закладів різного масштабу вчаться виконувати роль лідера під час власної діяльності, використовуючи здоровий глузд та метод проб і помилок, причому їх помилки, з огляду на особливості сфери діяльності, можуть мати серйозні наслідки [7].

2. Організаційне (інституційне) лідерство є одним із видів лідерства за критерієм суб'єкта його прояву. У рамках цього виду лідерства таким суб'єктом є не окрема особистість (як в індивідуальному лідерстві), а організація (команда).

Організаційне лідерство в умовах кризових ситуацій характеризується:

оперативною реакцією на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що спричиняють кризові ситуації;

- стратегічною орієнтованістю роботи команди працівників організації і здатністю прогнозувати наслідки майбутніх змін;

- дієвою внутрішньо- і зовнішньо-організаційною комунікацією;

- креативним середовищем діяльності в організації;

- розвитком лідерства на різних організаційних рівнях;

- чіткою цілеорієнтацією на досягнення соціально значущої мети діяльності;

- постійним контролем з боку організації за власною діяльністю та її результатами.

Організаційне лідерство, зокрема, в умовах криз, має практичну значущість, оскільки сприяє підвищенню результативності й ефективності управління закладами охорони здоров'я, трансформувannya їх із формальних суб'єктів цієї сфери у суб'єктів-лідерів. «Ефективне лідерство та управління є способами зменшення ентропії, тобто невизначеності, і впорядкування функціонування системи охорони здоров'я» [3].

Лідери в галузі охорони здоров'я та організації, які сприяють зміцненню здоров'я, працюють на рівні різних секторів з метою впливу на політичні, соціальні, екологічні та економічні детермінанти здоров'я. Лідерство в інтересах здоров'я вимагає здатності переконувати політиків, партнерів, клієнтів, громадськість, інші зацікавлені сторони і групи у тому, що здоров'я є найважливішою цінністю і привабливим об'єктом інвестицій з погляду загального розвитку. Для того, щоб забезпечити таке лідерство, необхідно зрозуміти позиції всіх партнерів, зацікавлених у вирішенні певної проблеми, і при цьому використовувати такий підхід, який дозволить вийти за межі наявних у них розбіжностей. Вирішення непростого завдання, пов'язаного з налагодженням взаємодії, вимагає наявності емоційного інтелекту та вміння слухати інших, а також наявності таких компетенцій, як організація колективної роботи та формування команди. Дуже важливо давати іншим можливість брати на себе провідну роль, визнавати наявність у них необхідних навичок та сильних сторін, а також підтримувати та заохочувати їх, а не змагатися з ними. На додаток до цих навичок лідери повинні мати бездоганні особисті та моральні якості, щоб заслужити повагу та довіру людей. Насамперед лідер повинен мати сміливість говорити правду представникам влади і завжди діяти відповідно до своїх моральних принципів.

Феномен лідерства в охороні здоров'я сприяє налагодженню взаємодії органів публічного управління та інших соціальних інститутів та громадськості з метою прийняття ефективних управлінських рішень в області здоров'я в умовах кризових станів.

Лідерство спрямоване на упорядкування поведінки закладу (передусім через організацію діяльності) як соціальної системи та окремих членів колективу з метою

забезпечення їх функціональної здатності в умовах криз. Ця упорядкованість досягається завдяки розподілу функцій та ролей за вертикальним та горизонтальним напрямками.

Так, держава як головний суб'єкт регулювання у сфері охорони здоров'я використовує такі соціально-мотиваційні інструменти впливу, як: «соціальна адаптація та реабілітація; роз'яснення політики охорони здоров'я; державні соціальні програми та гарантії; соціальне страхування; розміщення в Інтернеті інформації про діяльність закладів медицини, про стан здоров'я населення, розвиток галузі; інформація про оцінку ефективності державного регулювання медичної галузі; надання інформації у вигляді проведення семінарів та консультацій; залучення громадян до участі в управлінні галуззю; взаємні зобов'язання між виробниками та споживачами медичних послуг; розвиток телемедицини; забезпечення співробітництва, мотивації, морального стимулювання та переконання, що опираються на морально-етичні норми суспільства, взаєморозуміння, взаємоповаги, співробітництва» [2].

Значна частина цих інструментів впливає через процес організації діяльності (до прикладу, через роз'яснення політики охорони здоров'я, залучення громадян до участі в управлінні галуззю, використання механізму соціального страхування) на організаційне лідерство (свідченням цього є: активізація використання морального і матеріального стимулювання медичного персоналу, ширше інформування громадськості про діяльність закладу охорони здоров'я, легалізація механізмів оплати медичних послуг тощо).

Форми лідера в охороні здоров'я можуть мати наступний прояв.

1. Внутрішнє лідерство. Базовий рівень розвитку лідерських якостей медичних працівників, передумова для виникнення і розвитку лідера. Людина повинна уміти керувати собою, мотивувати себе до роботи.

2. Ситуативне (контекстуальне) лідерство. Коли керівник приймає на себе роль лідера залежно від ситуації, що склалася, і діє в конкретному контексті. На нього покладається тимчасова відповідальність за те, що відбувається.

3. Командне (тактичне) лідерство. Лідер надихає підлеглих, формулює ідеї та керує командою впродовж значного проміжку часу; відповідає за свою команду та її членів; ставить тактичні цілі і прагне до їх досягнення.

4. Системне (стратегічне) лідерство. Лідер керує всією системою загалом та керівниками-лідерами. Розробляє стратегічні цілі організації, визначає плани та перспективи стратегічного розвитку і управляє їх реалізацією.

В умовах криз розвиток лідерських якостей обмежений часовими характеристиками ситуації, що склалася. На першому етапі розвивається вміння управляти собою: працювати зі своїми станами, ставити й досягати мети, мотивувати себе на роботу й на вищі досягнення. На наступному етапі потенційний лідер вчиться брати ініціативу на себе, спілкуватися з людьми і разом із ними рухатися до виконання поставлених завдань і цілей. На третьому етапі набувається вміння формувати власну команду, мотивувати її, бути для людей прикладом; паралельно розвиваються інші лідерські навички: уміння координувати дії своєї команди, говорити, переконувати, формуються внутрішня сміливість, цілеспрямованість, стійкість, комунікабельність. Четвертий етап – період створення своєї власної лідерської школи, де б з'явилися лідери-послідовники і здійснювалося керівництво цілою системою команд. На цьому етапі необхідне вміння управляти великими системами і структурами.

Отже, кризовий стан галузі охорони здоров'я в Україні, спричинений військовою агресією росії, потребує керівників-лідерів, які вміють налаштовуватися на швидкоплинні обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, а також володіють соціальною еластичністю та мають високий рівень професійної та лідерської компетентності.

#### **Список літератури**

1. Бордюг КД. Таксомія стилів лідерства та особливості лідерства в управлінні медичним закладом. Європейський вектор економічного розвитку, 2019; 2(27):28-38. doi: 10.32342/2074-5362-2019-2-27-3.

2. Лідерство в системі державної служби : навч. посіб. / Іжа М. та ін. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. 130 с.
3. Лідерство, стратегія та проектний менеджмент. <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovnikomponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>.
4. Ліштаба Л.В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ліштаба Людмила Вікторівна ; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2017. 20 с.
5. Ham C. Reforming the NHS from within: beyond hierarchy, inspection and markets L.: The King's Fund, 2014. URL: [https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field\\_publication\\_file/reforming-the-nhsfrom-within-kingsfund-jun14.pdf](https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/reforming-the-nhsfrom-within-kingsfund-jun14.pdf).
6. McKimm J, Swanwick T. Leadership development for clinicians: what are we trying to achieve? Clin Teach. 2011;8(3):181-5. doi:10.1111/j.1743-498X.2011.00473.x.
7. Organizational Behavior / Human Relations. Module 10: Managing Groups and Teams. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/theories-of-group-and-teamwork/>
8. Swanwick T, McKimm J. What is clinical leadership...and why is it important? Clin Teach. 2011;8(1):22-6. doi:10.1111/j.1743-498X.2010.00423.x.

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАБІЛІТАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

**Ільченко Неля Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0001-0954-0682>

Реабілітація населення в умовах війни – це процес підтримки та відновлення фізичного, психологічного, економічного та соціального благополуччя людей, які постраждали від конфлікту; це важливе та складне завдання для держави, яке супроводжується численними викликами та перешкодами. Населення, яке пережило воєнні події, страждає від фізичних, психологічних та соціальних проблем, які вимагають свого вирішення.

Основними напрямками реабілітації населення в умовах війни можуть бути:

1. *Медична допомога та реабілітація*: потреби в цій сфері можуть бути дуже широкими, включати лікування поранень та хвороб, що спричинені війною, а також фізичну реабілітацію та психотерапію. Основними етапами медичної реабілітації населення в умовах війни є:

- перша допомога так як перші роки після поранення дуже важливі для того, щоб запобігти подальшим ускладненням та забезпечити можливість вижити постраждалим. Забезпечення першої допомоги може включати в себе зупинку кровотечі, застосування пов'язок, реабілітацію та доставку до медичного закладу;

- лікування поранень яке може включати в себе операції, реабілітаційні процедури та тривалі курси лікування. Важливо забезпечити доступ до лікарів та медичного обладнання для забезпечення якісного лікування;

- безпосередньо реабілітація яка включає в себе фізичну терапію, реабілітаційну гімнастику, масаж та інші методи відновлення функцій людини. Важливо вести індивідуальний підхід до кожного пацієнта та використовувати його потреби та можливості.

2. *Соціальна підтримка*: воєнні дії можуть призвести до економічної нестабільності, безробіття та бідності, що може сильно позначитися на житті населення. Соціальна підтримка може включати виплату грошової допомоги, видачу продуктів харчування та інші форми допомоги, що забезпечують базові потреби людини. Соціальна реабілітація населення в умовах війни включає:

- організацію соціальних служб, які надають допомогу постраждалим від війни. Ці служби можуть надавати різноманітну допомогу, включаючи медичну, психологічну, юридичну та інші види допомоги;
- відновлення житлових умов так як надання житла та умови для проживання можуть допомогти постраждалим від війни повертатися до нормального життя;
- відновлення освіти та працевлаштування є етапом соціальної реабілітації населення в умовах війни.

3. *Психологічна підтримка*: надання психологічної допомоги тим, хто постраждав від конфлікту, та їх родинам. Це може включати в себе:

- психологічна підтримка - спілкування з кваліфікованим психологом або культурологом може допомогти зменшити тривогу та стрес, відновити емоційний стан та забезпечити відчуття безпеки та підтримки;
- психотерапія яка є ефективним методом лікування різних психічних проблем, таких як тривога, депресія, посттравматичний стресовий розлад та інші. Психотерапія може включати в себе індивідуальні сесії, групові терапії та сімейну терапію;
- психосоціальна реабілітація яка передбачає надання допомоги у відновленні соціальних та міжособистісних взаємин. Це може включати в себе тренінги з комунікації, розвитку навичок самостійного життя та роботи, а також організацію розважальних та культурних заходів;
- робота з ветеранами та їх сім'ями.

4. *Економічна реабілітація*: підтримка людей, які постраждали від війни, щоб вони могли відновити своє економічне благополуччя, наприклад, шляхом надання кредитів та забезпечення навчання для ведення бізнесу.

У своїх Методичних рекомендаціях автори Шевчук В.І., Беляєва Н.М., Яворовенко О.Б., Куриленко І.В. надають такий перелік послуг з реабілітації [1, с. 14-16].

I. Послуги з медичної реабілітації:

1. Відновна терапія: фізіотерапія; механотерапія; рефлексотерапія; бальнеотерапія; медикаментозне лікування; дієтотерапія; нетрадиційні методи лікування.
2. Відновна хірургія: реконструктивна хірургія; пластична хірургія; підготовка до протезування; малоінвазивна хірургія (ендоскопічна); стоматологічно-ортопедична.
3. Профілактичні заходи: диспансерне спостереження; контроль психологічного стану здоров'я; санітарно-просвітницька робота.
4. Послуги по сприянню направлення на санаторно-курортне лікування.

II. Послуги з медико-психологічної реабілітації: консультування; психологічна діагностика; психологічна корекція; психотерапія; психіатрична допомога у т.ч. медикаментозна (при умові відсутності протипоказань в надходженні в соматичних відділеннях); культурно-розважальні заходи, як елемент психологічної реабілітації.

III. Послуги з фізичної реабілітації: консультування; ерготерапія; кінезотерапія; лікувальна фізкультура (ЛФК); лікувальний масаж.

IV. Послуги з соціально-побутової реабілітації: розвиток навичок самообслуговування, спілкування, пересування, користування інформацією; працетерапія.

У реабілітації можуть допомогти такі кроки:

1. Забезпечення безпеки та стабільності. Для цього можуть бути необхідні такі заходи, як збройне роззброєння, підвищення національної безпеки та відновлення правопорядку.

2. Реабілітація. Це може включати в себе надання медичної допомоги, психологічного консультування та соціальної підтримки.

3. Відновлення інфраструктури. Військові конфлікти можуть суттєво пошкодити інфраструктуру країни, включаючи дороги, мости, електричні мережі та інше. Відновлення цієї інфраструктури може забезпечити людям необхідний доступ до послуг та товарів.

4. Відновлення економіки. Конфлікти можуть сильно пошкодити економіку країни, що може мати негативний вплив на життя людей. Відновлення економіки може забезпечити стабільність та робочі місця для людей, які допоможуть їм повернутися до нормального життя.

5. Створення можливостей для навчання та розвитку. Люди, які постраждали від війни, можуть відчувати певну непевність щодо майбутнього.

5. Міжнародна допомога.

Управління процесом реабілітації населення в умовах війни зазнає впливу різноманітних факторів, які необхідно враховувати. Задля ефективності управління цим процесом рекомендується здійснювати таке:

1. Оцінка потреби та здійснення планування. Початкова оцінка потреби в реабілітації має включати в себе визначення кількості людей, які потребують медичної, психологічної та соціальної допомоги. На цій основі оцінки можна розробити план дій для надання допомоги та використання ресурсів.

2. Координація зусиль різних організацій. Ефективне управління процесом реабілітації вимагає співпраці різних організацій, включаючи урядові та недержавні структури. Координація зусиль має бути спрямована на забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів та уникнення дублювання зусиль.

3. Залучення фахівців. Управління процесом реабілітації потребує наявності фахівців з медицини, психології, соціальної роботи та інших відповідних галузей. Залучення фахівців може забезпечити якісну допомогу та зменшити ризик помилок.

4. Моніторинг та оцінка результатів. Система моніторингу та оцінки результатів є кроком у забезпеченні ефективності процесу реабілітації. Це допоможе успішності реабілітації та внесенню необхідних змін.

5. Визначення потреб та переваг. Важливим є застосування потреб та переваг у процесі реабілітації населення. Це може включати в себе визначення груп людей, які потребують допомоги, а також визначення пріоритетів у процесі реабілітації.

6. Залучення ресурсів. Потрібно залучити достатню кількість ресурсів для реалізації процесу реабілітації. Це може включати фінансову допомогу, медичні засоби, технічну підтримку та інші ресурси.

#### **Список літератури**

1. Модель організації медико-соціальної реабілітації учасників АТО з інвалідністю: Методичні рекомендації / укл. Шевчук В.І., Беляєва Н.М., Яворовенко О.Б., Куриленко І.В. Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2018. 32 с.

### **СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Колісниченко Наталя Миколаївна**

д.н.держ.упр., професор,

завідувачка кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>

Воєнний стан – це спеціальний режим, що вводиться у випадку загрози національній безпеці, і передбачає певні обмеження громадянських прав і свобод, зокрема на освіту, культуру, охорону здоров'я тощо. Права і свободи людини визначають зміст і спрямованість держави [1, с. 40]. Формування та реалізація державної політики воєнного

стану передбачають таке: розробка законодавчої бази; формування відповідних структур; планування та підготовка дій для мобілізації, захисту населення та інших завдань; комунікації. Соціально-гуманітарна складова цього процесу визначається на сьогодні [2]: комплексною підтримкою і захистом дітей та сімей з дітьми, переміщених (евакуйованих) за кордон; впровадженню загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення (другого рівня пенсійної системи); популяризацією та розвитком усиновлення; реалізацією програм інтеграції ветеранів, що включатиме освітні та рекреаційні ініціативи для ветеранів та їх сімей, а також ініціативи з працевлаштування; забезпеченням (молодих сімей, сімей з дітьми) житлом; розбудовою системи захисту прав дитини; створенням умов для професійної реадaptaції батьків, які втратили роботу внаслідок війни; розбудовою системи регіональної реалізації ветеранської політики шляхом утворення мережі сучасних сервісних офісів у справах ветеранів; створенням системи центрів ветеранського розвитку на базі закладів освіти; трансформацією мережі госпіталів ветеранів війни у сучасні реабілітаційні центри з метою забезпечення належного рівня та обсягу реабілітаційної допомоги в рамках маршруту ветерана в тритрівневій системі реабілітації; ефективним функціонуванням системи підтримки евакуйованих/повернутих дітей; новітньою інтеграційною політикою України; проведенням аналізу ефективності різних інструментів підтримки громадян (cost and benefit analysis) в рамках ключових політик; розробкою та впровадженням змін до законодавства щодо надання соціальних допомог; розробленням програми підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо планування, надання, моніторингу та оцінки якості послуг; удосконаленням механізмів фінансування надання послуг (в т.ч. соціальних, корекційних, інших) для дітей та сімей з дітьми тощо.

**Освітня політика.** Одним з найважливіших аспектів освітньої політики воєнного стану є забезпечення безпеки населення та захист території держави. Щодо першого - запроваджуються заходи, спрямовані на забезпечення безпеки закладів освіти усіх типів одночасно із підтримкою освіти загалом. Освітня система яка зазнає пошкоджень під час війни, потребує державного забезпечення фінансування та ресурсів задля свого функціонування та реалізації принципу доступності освіти для всіх груп населення та дотриманні прав людини. Відповідні заходи передбачені Проєктами нацпрограми з відновлення України стосовно розвитку системи освіти [3].

Крім того освітня політика спрямовується на забезпечення необхідних компетентностей для збройних сил та сил оборони, а також на зміцнення ідеології національної єдності.

Освітня політика держави під час воєнного стану змінюється у порівнянні з мирним часом, оскільки пріоритети і потреби країни відрізняються. Воєнний стан може спричинити:

- зміни у змісті освіти, зокрема актуалізується військова підготовка, обов'язкові курси військової підготовки, спеціальні програми з військової справи тощо. Держава концентрує свої зусилля на забезпеченні підготовки військової молоді, введенні нових дисциплін у навчальний план з питань безпеки нації, сприяє активному розвитку досліджень у галузі військової науки. У межах освітніх програм при вивченні навчальних предметів/дисциплін та під час виховної роботи активізується патріотичне виховання населення, мета якого підвищити рівень національної свідомості та ідентичності;

- зміни у фінансуванні освіти а саме його скороченні у зв'язку зі збільшенням витрат на оборону та забезпечення безпеки держави;

- зміни у державному замовленні на спеціальності, які можуть бути корисні у воєнний час, а саме - інженерні, медичні, дослідницькі тощо. Освітня політика може бути спрямована на підготовку фахівців для військових промислових підприємств оскільки воєнний стан супроводжується як правило збільшенням військового виробництва, яке потребує відповідних професіоналів.

**Культурна політика.** По-перше оскільки у період воєнного стану держава надає пріоритет військовим потребам і ресурсам, це у свою чергу як і у випадку з освітою може призвести до скорочення фінансування культурних програм і проєктів. У таких умовах заклади культури змушені функціонувати у контексті обмеженого режиму як і владні органи управління культурою.

По-друге, у період воєнного стану активізується патріотична та військова тематика в культурі. Державою активно підтримується створення та поширення творів мистецтва, які несуть у собі та популяризують військові подвиги, звитязний дух та героїзм.

По-третє, нарощуються роль та значення державної ідеології в культурному житті країни. Держава за допомогою культурних засобів активно просуває ті політичні та ідеологічні погляди й цінності, які є актуальними для воєнних дій і просування на шляху до перемоги.

У період воєнного стану держава зосереджується на забезпеченні культурної безпеки, тобто на захисті культурних цінностей від ворожих дій та відкритої крадіжки культурних надбань; проведенні спеціальних заходів з охорони та відновлення культурної спадщини, з протидії культурній агресії та пропаганді ворожої ідеології; підтримці культурних інституцій, таких як музеї, театри та бібліотеки, які можуть стати важливими центрами духовного життя та дозвілля для населення у період воєнного стану; фінансуванні культурних проєктів, які сприяють моральному та духовному духу населення, підвищенню патріотизму. Задля підтримки військових, які захищають країну, зорганізуються концерти та інші заходи за участю військових ансамблів та хорів, проводяться виставки творів мистецтва, присвячених війні, а також надається фінансова підтримка військовим музеям та іншим культурним військовим установам та закладам, пов'язаним з війною.

**Політика з охорони здоров'я.** Період воєнного стану - це надзвичайна ситуація, яка вимагає від держави відповідних заходів з охорони здоров'я населення – забезпечення невідкладної медичної допомоги пораненим, хворим і постраждалим унаслідок війни. Передбачаються відповідні заходи і періоду відновлення держави та її системи охорони здоров'я [4].

Зазначена політика спрямовується на забезпечення максимальної безпеки і здоров'я населення, особливо військових, які перебувають на передовій та в зоні бойових дій. У період воєнного стану, держава реалізує низку заходів з охорони здоров'я, а саме:

1. Мобілізацію медичних працівників і розгортання медичних пунктів у зоні бойових дій з метою швидкого надання першої медичної допомоги пораненим. Держава також може використовувати резерви медичних засобів і обладнання, щоб забезпечити швидку і якісну медичну допомогу.

2. Розроблення планів дій на випадок спалахів епідемій та інших захворювань, які є загрозою для життя населення. Держава може зосередитись на розробці та впровадженні національних програм з метою покращення громадського здоров'я. Зокрема, держава може прийняти спеціальну програму з профілактики захворювань, забезпечення доступу до безкоштовної медичної допомоги, а також створення умов для здорового способу життя.

4. Забезпечення виробництва та розповсюдження медичних засобів, необхідних для збереження здоров'я населення.

5. Проведення масштабних кампаній профілактики інфекційних захворювань, наприклад, вакцинації.

6. Прийняття рішень щодо обмеження переміщення людей та введення карантинних заходів задля запобігання поширенню захворювань.

7. Забезпечення підтримки психічного здоров'я населення та допомоги у подоланні посттравматичного стресу.

У свою чергу, основними напрямками модернізації системи охорони здоров'я після війни можуть стати:

- відновлення медичної інфраструктури. Розпочати необхідно з того, щоб відновити руйнування, пов'язані зі знищенням будівель, медичного обладнання, лікарських засобів та інших ресурсів;
- забезпечення доступності медичних послуг адже після війни багато людей може потребувати медичної допомоги. Це може бути досягнуто через створення нових медичних закладів, розвиток транспортних засобів для транспортування пацієнтів та ін.;
- розвиток медичного персоналу. Війна вже призводить до втрат медичного персоналу та зниження кваліфікації тих, хто залишився. Тому необхідно розвивати медичний персонал шляхом підвищення кваліфікації, створення нових програм навчання та надання додаткових стимулів для медичного персоналу;
- розвиток системи контролю і забезпечення якості медичних послуг. Після війни може збільшитись кількість пацієнтів, що потребують медичної допомоги.

Держава повинна також забезпечити ефективний моніторинг та реагування на будь-які випадки захворювань, які можуть бути пов'язані з війною шляхом формування спеціальних служб, відповідальних за надання медичної допомоги та контроль за захворюваннями в зоні бойових дій.

### **Список літератури**

1. Джафарова О., Шатрава С. Деякі аспекти реалізації державної політики у сфері забезпечення прав людини в умовах воєнного стану. 2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/15618>
2. План відновлення України. Забезпечення ефективної соціальної політики. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/secure-targeted-and-effective-social-policy>
3. План відновлення України. Розвиток системи освіти. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system>
4. План відновлення України. Модернізація системи охорони здоров'я. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/upgrade-healthcare-system>

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ В СИСТЕМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Конопко Олександр Вільєвич**

здобувач

Інституту публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Залучення інвестицій у галузі охорони здоров'я є важливим завданням для забезпечення якісної медичної допомоги населенню та розвитку сектору. Способами залучення інвестицій у галузь охорони здоров'я є:

- громадсько-приватне партнерство: цей метод полягає в тому, що держава співпрацює з приватними компаніями для реалізації проектів у галузі охорони здоров'я, наприклад, будівництва нових лікарень, розвитку інфраструктури та технологій
- інвестиційні фонди: цей спосіб залучення інвестицій полягає в тому, що фонди інвестують кошти в підприємства, що займаються виробництвом медичного обладнання, фармацевтичних засобів та інших продуктів, пов'язаних з охороною здоров'я
- кредитування: банки та інші фінансові установи можуть надавати кредити на розвиток галузі охорони здоров'я, такі як будівництво лікарень, закупівля медичного обладнання та ін.
- прямі інвестиції: інвестори можуть вкладати гроші безпосередньо у підприємства, що займаються виробництвом медичного обладнання, фармацевтичних засобів та ін.

- краудфандинг: цей метод полягає в тому, що фінансування проєктів здійснюється шляхом залучення коштів від багатьох осіб через Інтернет-платформи.

Найчастіше під поняттям «інвестиції» маються на увазі капіталовкладення. Проте окремі автори, спираючись на західну доктрину, вважають, що інвестиції слід розуміти ширше, ніж капіталовкладення, оскільки під поняття інвестиції підпадають і прямі і портфельні інвестиції.

Публічне управління залученням інвестицій – це процес планування, організації та виконання заходів державного управління, спрямованих на залучення інвестицій в економіку країни або регіону. Цей процес включає в себе такі етапи: аналіз потреб і можливостей - проводиться оцінка потреб економіки в інвестиціях та аналіз існуючих можливостей для їх залучення; розробка стратегії - розробляється стратегія залучення інвестицій, в якій визначаються основні напрями діяльності та механізми реалізації; приведення у відповідність до законодавства – забезпечення відповідності законодавства у галузі залучення інвестицій; моніторинг реалізації стратегії залучення інвестицій та оцінка її ефективності; комунікація та партнерство – взаємодія з потенційними інвесторами, партнерами, стейкхолдерами та громадськістю.

При публічному управлінні залученням інвестицій важливим є забезпечення прозорості та відкритості в процесі прийняття рішень, а також забезпечення стійкості та сталості інвестиційного клімату. Для цього потрібна здатність держави до ефективного управління, розуміння потреб інвесторів та взаємодії з громадськістю.

Особливо важлива інвестиційна діяльність в системі охорони здоров'я в контексті впровадження інновацій як в процеси реалізації медичних послуг так і в управлінські процеси. Відповідно держава має налагодити цілісну систему підтримки, управління, регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності [2].

Публічне управління залученням інвестицій в систему охорони здоров'я - це процес організації та координації діяльності державних органів, громадських організацій та приватного сектору з метою забезпечення доступності та якості медичних послуг за допомогою залучення інвестицій.

Інвестиції можуть бути спрямовані на відновлення та розвиток медичної інфраструктури, покращення якості медичних послуг, вдосконалення медичних технологій та інше.

Для успішного залучення інвестицій до системи охорони здоров'я потрібна відкрита та прозора система управління, що забезпечує стійкість та сталість інвестиційного клімату. У той же час, як зазначає Т. Камінська, причиною інвестиційної непривабливості охорони здоров'я є відсутність умов для довгострокового вкладення капіталу, бо галузь дуже капіталоемка [1].

Управління залученням інвестицій до системи охорони здоров'я може забезпечити покращення доступності медичних послуг, збільшення якості медичної допомоги та зниження загальних витрат на охорону здоров'я.

Для залучення інвестицій в систему охорони здоров'я необхідні такі кроки:

1. Аналіз потреб. Необхідно провести аналіз потреб населення у медичних послугах та визначити пріоритетні напрями для залучення інвестицій. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, які медичні послуги потребуються найбільше та які вимоги має населення до цих послуг. Одним з підходів до аналізу потреб населення у медичних послугах є опитування населення та збір даних про попит на конкретні медичні послуги.

2. Розробка стратегії. Серед можливих стратегій для залучення інвестицій в систему охорони здоров'я можуть бути такі: підвищення ефективності системи охорони здоров'я; привернення інвесторів з-за кордону; залучення інвестицій від внутрішніх інвесторів; підвищення обізнаності про потреби системи охорони здоров'я тощо. Щодо останнього можна акцентувати увагу на таких можливих способах підвищення обізнаності про потреби системи охорони здоров'я: кампанії з освіти для громадськості, де засобами просвітництва буде роз'яснено важливість якісної медичної допомоги та інфраструктури; залучення

медичних експертів, які мають досвід роботи в розвинених системах охорони здоров'я; залучення ЗМІ, що може допомогти підвищити обізнаність громадськості та інвесторів про потреби системи охорони здоров'я так як можна залучати журналістів для проведення репортажів про стан системи охорони здоров'я та про те, які реформи потрібні для її покращення; співпраця з громадськими організаціями.

3. Відповідність законодавства. Забезпечення відповідності законодавства у галузі охорони здоров'я та інвестицій. У галузі охорони здоров'я законодавство встановлює правила щодо ліцензування, реєстрації та акредитації закладів охорони здоров'я та фахівців, які займаються медичною діяльністю. Також воно встановлює вимоги до якості медичних послуг, безпеки пацієнтів та дотримання відповідних норм. У галузі інвестицій законодавство встановлює правила щодо збору та використання фінансових ресурсів та регулює діяльність фінансових установ та інвестиційних компаній. Воно також встановлює правила щодо захисту прав та інтересів інвесторів та регулює діяльність фондових ринків та бірж. Забезпечення відповідності законодавства у галузі охорони здоров'я та інвестицій передбачає виконання всіх вимог, що встановлені законодавством, а також здійснення регулярного моніторингу дотримання цих вимог. Це допомагає забезпечити безпеку та захист прав користувачів медичних послуг, а також підвищує довіру до процедури їх надання.

4. Моніторинг та оцінка. Моніторинг реалізації стратегії залучення інвестицій та оцінка її ефективності. Такий моніторинг залучення інвестицій у галузі охорони здоров'я, передбачає таке: створення конкретних метрик успішності, щоб вимірювати ефективність стратегії, такі як збільшення кількості інвестицій, збільшення обсягу фінансування проєктів, збільшення кількості нових привабливих проєктів тощо; визначення відповідальності осіб та команди, які будуть відповідати за моніторинг і оцінку реалізації стратегії; регулярний аналіз, щоб переконатися, що стратегія діє, і щоб вчасно внести корективи в разі необхідності; співпраця з зацікавленими сторонами, такими як інвестори, фінансові установи та організації здоров'я, щоб переконатися, що всі потреби враховані і стратегія відповідає їхнім очікуванням; відкритість та звітність, щоб зацікавлені сторони та громадськість мали доступ до інформації про прогрес реалізації стратегії.

5. Комунікація та партнерство з потенційними інвесторами, партнерами, стейкхолдерами та громадськістю з метою встановлення довіри, обміну інформацією, вирішення проблем та досягнення спільних цілей.

У системі охорони здоров'я інвестиції можуть бути залучені для розширення мережі медичних закладів, впровадження нових технологій та обладнання, підвищення кваліфікації медичних працівників, розробки нових лікарських засобів, проведення наукових досліджень та інших напрямів розвитку системи охорони здоров'я.

### **Список літератури**

1. Камінська Т. Шляхи залучення інвестицій в охорону здоров'я регіонів України. Економіко-правові засади формування та розвитку регіональної інфраструктури в умовах децентралізації економіки України. Інтернет-конференції ХНУМГ ім.О.М.Бекетова. 2018. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1751>
2. Криничко Л., Сергієнко В. Інвестиційно-інноваційна діяльність держави в сфері охорони здоров'я. Державне управління удосконалення та розвиток. 8. 2020. URL: [www.dy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/58.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/58.pdf)

## РАМКОВИЙ PEST-АНАЛІЗ ОЦІНКИ ВПЛИВУ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ НА СУСПІЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ

**Корчовий Роман Васильович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-8126-6462>

Надзвичайні ситуації, такі як природні та технологічні катастрофи, епідемії, епізоотії, терористичні акти та війни є невід'ємною ознакою сучасного світу, а від так об'єктом публічного управління. У зв'язку із зазначеним PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів) може бути дуже корисним інструментом для оцінки впливу надзвичайних ситуацій на бізнес, суспільство та публічно-управлінську сферу.

*Політичні фактори.* Політичні чинники можуть значно впливати на надзвичайні ситуації, оскільки вони визначають політичну стратегію та ресурси, які можуть бути використані для запобігання, управління або вирішення кризової ситуації. Насамперед політичні чинники можуть вплинути на заходи запобігання надзвичайним ситуаціям. Наприклад, політичні рішення щодо інвестування в науково-технічний прогрес та екологічні проекти можуть допомогти скоротити кількість аварій на підприємствах та покращити екологічну обстановку в регіоні. Під час кризових ситуацій політичні рішення також відіграють важливу роль в управлінні кризою. Наприклад, політичні рішення можуть визначати, які ресурси (людські, матеріальні, фінансові) будуть виділені для боротьби з кризою, а також як вони використовуватимуться. Крім того, політичні чинники можуть впливати на ефективність співпраці між різними державними органами та міжнародними організаціями в управлінні кризою. Наприклад, існуючі політичні відносини між країнами можуть сильно впливати на можливість обміну інформацією та координацію дій у разі кризи. Політичні рішення також можуть вплинути на здатність людей та організацій реагувати на кризу. Наприклад, політичні заходи, спрямовані на підвищення рівня освіти та інформування населення про можливі надзвичайні ситуації, можуть допомогти знизити рівень паніки та збільшити ймовірність успішного вирішення кризи. Зрештою, політичні чинники можуть впливати на здатність держави та місцевих органів влади запобігати повторенню подібних криз у майбутньому. Наприклад, політичні рішення про створення систем моніторингу та реагування на різні загрози можуть допомогти знизити ймовірність повторення надзвичайних ситуацій.

З іншого боку, надзвичайні ситуації можуть впливати на політичну ситуацію в країні. Однією з головних причин такого впливу є те, що надзвичайні ситуації можуть створювати кризові ситуації, що вимагають термінових рішень з боку уряду. Такі рішення можуть включати реформи законодавства, зміни в економічній політиці або навіть зміни в політичній системі. Крім того, надзвичайні ситуації можуть впливати на громадську думку та настрої. Наприклад, внаслідок теракту чи епідемії люди можуть стати більш схильними до підтримки сильного лідера, який зможе забезпечити безпеку та стабільність. Також у період кризи можуть виникати нові політичні рухи та угруповання, які залучають людей, які не довіряють діючим політичним структурам і обіцяють нові рішення для подолання кризи. Зрештою, надзвичайні ситуації можуть мати тривалі наслідки для політичної ситуації в країні. Наприклад, внаслідок природних катастроф чи війн країни можуть втратити значну частину своєї економічної потужності та соціального капіталу, що може призвести до зміни політичних пріоритетів та дискусій про те, як краще відновити країну та повернути її на шлях розвитку.

*Економічні чинники.* Одним із основних впливів надзвичайних ситуацій на економіку є їх негативний вплив на виробництво та споживання товарів та послуг. Наприклад,

природні катаклізми можуть пошкодити будівлі, дороги та іншу інфраструктуру, що ускладнить виробництво та транспортування товарів, а також вплине на споживання. Епідемії можуть призвести до закриття підприємств та обмежень у пересуванні людей, що також негативно позначиться на економіці. Надзвичайні ситуації також можуть спричинити нестабільність на фінансових ринках, що може призвести до паніки та зниження інвестицій. Наприклад, терористичні акти можуть спричинити зниження курсів акцій та інших інвестиційних інструментів, а війна може призвести до значного зниження цін на нафту та інші товари, що позначиться на економіці багатьох країн. Крім того, надзвичайні ситуації можуть призвести до скорочення робочих місць, збільшення безробіття та зниження доходів населення, що в свою чергу вплине на споживання та зростання економіки. Однак, деякі надзвичайні ситуації можуть також стати стимулом для економічного зростання та розвитку, наприклад, розвиток нових технологій та інновацій, створення нових ринків та можливостей для бізнесу.

У свою чергу економічні чинники також можуть значно впливати на надзвичайні ситуації. Деякі з них можуть бути причиною таких ситуацій. Нижче наведено кілька прикладів:

нестача ресурсів: однією з основних причин виникнення надзвичайних ситуацій може бути нестача ресурсів, таких як їжа, вода, електроенергія тощо. Економічні чинники, такі як висока інфляція, економічні кризи, нестабільність на ринку, можуть призвести до погіршення економічної ситуації в країні, що може призвести до нестачі ресурсів і виникнення надзвичайних ситуацій;

техногенні катастрофи: техногенні катастрофи, такі як аварії на підприємствах, ядерні аварії, аварії на нафтових платформах тощо можуть призвести до економічних втрат для компаній, які володіють цими об'єктами. Це може призвести до зростання цін на товари та послуги, що може вплинути на економіку країни.

нестабільність фінансових ринків: нестабільність фінансових ринків може призвести до економічної кризи, що може спричинити серйозні наслідки для населення та економіки в цілому. Це може призвести до банкрутства компаній, втрати робочих місць, зростання цін на продукти та послуги тощо. Внаслідок цього може виникнути різке збільшення надзвичайних ситуацій.

соціальна нерівність: нерівність у розподілі багатства в суспільстві може призвести до економічних та соціальних проблем, які можуть спричинити надзвичайні ситуації. Наприклад, зростання кількості безпритульних та бідних людей може призвести до збільшення крадіжок, пограбувань та інших злочинів, а також до виникнення суспільного невдоволення та можливих заворушень.

*Соціальні чинники.* Надзвичайні ситуації може мати значний вплив на соціальну систему, тобто на суспільство, його учасників та їхню взаємодію. Деякі з можливих ефектів включають:

зміна поведінки людей: за умов надзвичайних ситуацій люди можуть змінити свої поведінкові та соціальні норми. Наприклад, вони можуть стати більш обережними чи агресивними, почати виявляти егоїзм та занепокоєння за свою безпеку;

розлад економіки: надзвичайні ситуації, такі як повені, землетруси, пандемії або військові конфлікти, можуть спричинити економічні потрясіння та порушення. Наприклад, такі ситуації можуть призвести до втрати робочих місць, руйнування інфраструктури та скорочення економічної активності;

порушення соціальних відносин: надзвичайні ситуації можуть призвести до порушення соціальних відносин у суспільстві. Наприклад, люди можуть почати виявляти упередження або ставати більш нетерпимими до інших людей, особливо до тих, що належать до інших етнічних чи соціальних груп;

зміна політичного середовища: деякі надзвичайні ситуації можуть призвести до зміни політичного середовища у суспільстві. Наприклад, внаслідок війни чи революції може статися зміна влади чи перехід до іншого політичного режиму;

можливості для суспільної єдності: незважаючи на потенційно руйнівний характер надзвичайних ситуацій, вони також можуть надавати можливості для суспільної єдності. Наприклад, люди можуть об'єднатися у боротьбі із спільним ворогом, їхня взаємодопомога та солідарність можуть допомогти подолати труднощі.

Соціальні чинники також можуть істотно впливати на надзвичайні ситуації. Ці чинники можуть бути пов'язані з економічними, політичними, культурними та соціальними аспектами життя суспільства. Зокрема, культурні чинники: культурні відмінності можуть спричинити здатність людей реагувати на надзвичайні ситуації. Наприклад, деякі культури можуть мати більш високий ступінь соціальної солідарності та сильнішу традицію взаємодопомоги, що може сприяти більш ефективній реакції на кризові ситуації. Соціальна інфраструктура може мати значення при виникненні надзвичайних ситуацій. Наприклад, наявність добре розвиненої системи зв'язку та інформаційних технологій може бути важливим фактором у забезпеченні своєчасного та точного попередження населення про можливі небезпеки. Поведінкові фактори: поведінкові фактори також можуть вплинути на надзвичайні ситуації. Наприклад, паніка та масовий істеризм можуть призвести до необґрунтованих дій.

*Гендерні чинники* можуть відігравати важливу роль у надзвичайних ситуаціях. Деякі з гендерних факторів, які можуть вплинути на поведінку та досвід людей у надзвичайних ситуаціях, включають:

соціально-культурні норми: чоловіки та жінки можуть мати різні очікування щодо своєї ролі під час кризи. Наприклад, чоловіки можуть вважати, що їхня роль полягає у захисті сім'ї, а жінки – у турботі про дітей та старших людей;

емоційні реакції: чоловіки та жінки можуть реагувати на стрес та травму по-різному. Наприклад, жінки можуть частіше відчувати тривогу та депресію, а чоловіки можуть висловлювати свої емоції більш фізично;

розподіл ресурсів: в умовах нестачі ресурсів, таких як їжа, вода та медичні послуги, чоловіки можуть отримувати пріоритет у їх розподілі, що може негативно впливати на жінок і дітей;

участь у прийнятті рішень: жінки можуть не мати можливості брати участь у прийнятті рішень під час кризи, що може призвести до погіршення їхнього становища;

вразливість: деякі групи жінок, такі як вагітні жінки, можуть бути більш уразливими під час надзвичайних ситуацій.

*Демографічні фактори* можуть відігравати важливу роль у виникненні надзвичайних ситуацій та їх наслідках. Деякі з таких факторів можуть включати:

населення та густота населення: густонаселені області можуть стати жертвою стихійних лих, таких як землетруси, повені, цунамі або лісові пожежі. Висока щільність населення може також створити проблеми під час евакуації та забезпечення необхідної допомоги;

вік: діти та люди похилого віку часто потребують особливої допомоги у разі надзвичайних ситуацій. Наприклад, діти можуть втратити своїх батьків або виявитися відірваними від своїх сімей, а люди похилого віку можуть мати труднощі з пересуванням або потребувати ліків;

стан здоров'я: люди з певними захворюваннями або інвалідами можуть мати справу з додатковими труднощами у разі надзвичайних ситуацій. Наприклад, люди з інвалідністю можуть відчувати труднощі при пересуванні або потребувати спеціальної медичної допомоги.

економічний статус: люди з низьким доходом або без дому можуть стати більш уразливими у разі надзвичайних ситуацій. Вони можуть не мати доступу до необхідної допомоги та ресурсів, таких як їжа, вода та медична допомога;

етнічна приналежність: Люди, які належать до певних етнічних груп, можуть мати справу з додатковими труднощами у разі надзвичайних ситуацій. Вони можуть зіткнутися з дискримінацією або проблемами доступу до необхідної допомоги та ресурсів;

культурні особливості: деякі культурні особливості можуть вплинути на реакцію людей на надзвичайні ситуації. Наприклад, деякі культури можуть не довіряти офіційним джерелам інформації.

*Етичні чинники* можуть включати:

свідомість відповідальності: у надзвичайних ситуаціях лідери повинні усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством та приймати рішення, які можуть вплинути на життя та здоров'я людей;

справедливість: під час кризи важливо враховувати всі групи суспільства та не допускати дискримінації чи уподобання при розподілі ресурсів та допомоги;

достойне поведіння: в екстрених ситуаціях кожна людина має бути поважною і поводитися з ними має бути гідно, незважаючи на її становище чи статус;

етика роботи: службовці у надзвичайних ситуаціях повинні дотримуватись високих стандартів етики та не допускати корупції, підкупу чи інших порушень;

захист конфіденційності: у деяких випадках важливо зберігати конфіденційність, особливо при роботі з медичними даними та особистою інформацією.

гуманізм: при ухваленні рішень та проведенні заходів необхідно враховувати людський фактор і пам'ятати, що кожне життя має цінність.

Надзвичайні ситуації можуть викликати також різні психологічні реакції у людей, включаючи стрес, тривогу, страх, паніку, безпорадність та депресію. Деякі фактори, що впливають на психологічну реакцію на надзвичайні ситуації, включають:

попередній досвід: досвід минулих подій може вплинути на те, як людина реагує на ситуацію. Люди, які раніше стикалися з надзвичайними ситуаціями, можуть бути підготовлені до управління своїми емоціями та діями;

здатність контролювати ситуацію: відсутність контролю над ситуацією може викликати почуття безпорадності та збільшити стрес. Навпаки, наявність контролю може знизити рівень тривоги та паніки;

можливість отримання підтримки: людина може краще справлятися зі стресом і тривогою, якщо вона має підтримку з боку інших людей, таких як сім'я, друзі або професійні консультанти;

ступінь уразливості: люди, які вважають себе більш вразливими до небезпеки, можуть відчувати велику тривогу та занепокоєння під час надзвичайних ситуацій;

наявність інформації: недолік інформації може викликати занепокоєння і тривогу, тоді як наявність інформації може допомогти людям краще орієнтуватися у ситуації та приймати правильні рішення;

культурні фактори: деякі культурні та соціальні фактори можуть впливати на те, як люди реагують на надзвичайні ситуації. Наприклад, люди з культур, де повага до авторитету відіграє важливу роль, можуть бути схильні дотримуватися інструкцій офіційних осіб і не чинити опір авторитету під час надзвичайних ситуацій.

### **Список літератури**

1. Євсюков О. П. Особливості державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 263-267.
2. Терент'єва А. В. Управління надзвичайними ситуаціями: монографія. К. : Доктор Медіа, 2009. 332 с.
3. Федорчак В.В. Державне управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій: монографія. Харків : Діса плюс, 2018. 304 с.
4. Шевченко О. М., Вишняк С.В. Теоретичні основи державного управління у сфері надзвичайних ситуацій та техногенної безпеки на регіональному рівні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2018. № 2. С. 99-106

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я E-HEALTH В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Костенюк Наталя Іванівна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Стрімкий розвиток сучасних наукових здобутків у галузях комунікації та інформаційних технологій посідає провідне місце практично у всіх сферах життєдіяльності людини. Особливої актуальності дане явище набуває у процесі реформування та виведення на принципово новий рівень сучасних систем охорони здоров'я (СОЗ) у всьому світі, що значно підвищує рівень ефективності надання як медичної, так і фармацевтичної допомоги і виводить їх на якісно новий рівень.

Вельми актуальним питання інформатизації постає задля вирішення багатьох сучасних проблем національної ОЗ, серед яких залишається порушення рецептурного відпуску лікарських засобів (ЛЗ) та безвідповідальне самолікування населення країни, що є наслідком низки негативних чинників на макро- та мікроекономічному рівнях: низького рівня ефективності напрямків та засобів реформування у галузі ОЗ, відсутності обов'язкового медичного страхування та, беззаперечно, дуже низького рівня фінансування галузі, що унеможлиблює гідний рівень отримання як медичної, так і фармацевтичної допомоги [1].

Ефективним напрямком щодо вирішення зазначених проблем має стати впровадження досвіду інформаційних технологій в національну систему ОЗ, тобто електронної охорони здоров'я (e-Health). З практичної точки зору e-Health є високоефективною інвестицією у галузь ОЗ, що сприяє значному підвищенню рівня медико-фармацевтичної допомоги, у т. ч. й на управлінському рівні. При цьому дослідження можливостей сучасного рівня розвитку та ефективності використання системи e-Health у світі надає унікальні можливості та приклад для розвитку національних систем ОЗ [6, с.311].

Тому, на сьогодні можна виділити наступні проблеми та виклики, що існують в рамках розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану:

1. Компетентності та навички медичних спеціалістів.
2. Рівень використання: експерти відзначають, що поширеність повноцінного використання функціоналу ЕСОЗ закладами охорони здоров'я є недостатньою, а значна частка медичних закладів досі утримує значну кількість паперової звітності в рамках своєї роботи.
3. Якість функціоналу та передачі даних МІС: відзначається значна кількість МІС, якість функціоналу та програмного забезпечення яких викликає труднощі у роботі медичних закладів на практиці.
4. Захист персональних даних.
5. Популяризація: експерти відзначають відносно низьку обізнаність громадян про ЕСОЗ, що є найбільш стримуючим фактором для розвитку цифрових навичок та компетентностей громадян щодо ефективного використання системи.
6. Фінансування: відмічається недостатність фінансових ресурсів для технічного забезпечення роботи ЕСОЗ в Україні на подальших етапах розвитку.
7. Розширення можливостей, тобто система унеможлиблює передачу електронної медичної документації про пацієнтів між різними МІС, що створює незручності у співпраці між закладами охорони здоров'я, тісно пов'язаними між собою в рамках окремих адміністративно-територіальних одиниць.

8. Результати аудиту засвідчили проблеми з оновленням та достовірністю інформації про пацієнтів, медпрацівників та медичних спеціалістів у електронній системі охорони здоров'я, а також відсутність системи автоматизації процесів перевірки наявності у медичних закладів чинної ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики.

9. Планування розвитку необхідних компетентностей.

10. Інновації в ЕСОЗ [2].

Таким чином, серед основних перешкод на шляху реалізації послуг e-Health в умовах воєнного стану України виділяють наступні:

- відсутність чіткої стратегії, стандартів та нормативно-правових актів з впровадження та підтримки такої системи, визначених на загальнодержавному рівні;
- обмежені людські можливості щодо системи;
- численні інфраструктурні обмеження на рівні закладів ОЗ.

Саме тому розробка ефективного та системного стратегічного плану щодо впровадження e-Health в Україні, в першу чергу, залежить від відповідальності з боку органів державної влади, усвідомлення сучасних вимог до ОЗ та потреб населення. З практичної точки зору середовище e-Health складається з компонентів або структурних елементів, які мають бути запроваджені та зміцнені завдяки стратегії розвитку e-Health. До них відносяться: стандарти e-Health та їх сумісна взаємодія; інфраструктура; сервіси та відповідне програмне забезпечення, а також людські ресурси та організаційні структури [5].

Слід відмітити, що впродовж останнього десятиліття в національній системі ОЗ досить активно використовуються комп'ютерні програми, а саме: електронна звітність щодо результатів рентгенологічних обстежень, статистична звітність та бухгалтерський облік закладів ОЗ в електронному вигляді.

При цьому поширеними засобами обміну інформацією у галузі ОЗ є як паперова, так і електронна форми. Також на сьогодні комп'ютери і програмне забезпечення широко використовуються та є невід'ємною частиною процесів адміністрування та звітності у багатьох закладах ОЗ країни. Можна зазначити, що крім того функціонує велике розмаїття програмних продуктів, які використовуються у закладах ОЗ.

При цьому є відповідні програмні продукти, що реалізуються на загальнодержавному рівні, але лише незначна їх частина запроваджена на рівні області або закладу ОЗ. Так, класифікація програмного забезпечення є досить різноманітною та охоплює облікову систему, а також має відповідний перелік інформаційних систем (Електронний формуляр, ІС «Лікарські засоби», Довідник лікарських засобів) та систем замовлень (Фармзамовлення «Аптека», Antaris, Likis) [3, с.100].

Крім того, деякі заклади ОЗ використовують власне програмне забезпечення, наприклад, реєстр хворих на туберкульоз, реєстр хворих на діабет, дітей-інвалідів та інші. Разом з цим фінансування на ці цілі здебільшого забезпечується бюджетами лікарень. У цілому слід відмітити, що на рівні галузі ОЗ в Україні уже почалось впровадження цільових інструментів e-Health, а саме: працюють відділи автоматизованої системи управління в областях країни, що надають МОЗ інформацію стосовно санітарно-епідеміологічної ситуації; функціонує Національний Реєстр осіб, які постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС. Вищезазначені засоби об'єднуються в Галузеву інформаційно-телекомунікаційну систему (ГІТС) МОЗ України «HealthNet» [7].

Таким чином, дослідження основних переваг інформатизації систем ОЗ встановили, що впровадження e-Health направлене на підвищення рівня ефективності роботи як медичних, так і фармацевтичних закладів ОЗ шляхом автоматизації всіх процесів та етапів їх роботи. При цьому достатньо привабливими для реформування національної ОЗ постають можливості e-Health, які включають такі основні складові:

- можливість запису на прийом до лікаря (електронна реєстратура);
- інтегрована медична інформація (ЕМК);
- електронні медичні документи – ЕР, листи непрацездатності та ін.;

- управління медичними реєстрами; інформатизований облік медико-фармацевтичної допомоги;
- організація взаємодії в електронному режимі між стаціонарами та амбулаторно-поліклінічними ланками.

Окрім того, за сприяння мобільної медицини на прикладі розвинених країн світу для вітчизняної ОЗ відкриваються такі можливості: фармацевтичні інформаційно-довідкові послуги; безкоштовні екстрені телефонні послуги; забезпечення дотримання пацієнтами режиму лікування через голосові або текстові нагадування про візит до лікаря та про прийом ЛЗ тощо.

Отже, електронна система охорони медицини є новим поняттям для України. Основним підходом до реформування медичної галузі в Україні є створення єдиної, інтегрованої інформаційно-аналітичної системи обліку стану здоров'я громадян на основі електронної ідентифікації пацієнтів в закладах охорони здоров'я, збору даних профілактичних обстежень з метою подальшого використання в аналітичних, експертних та статистичних системах [4, с.90].

Електронна система охорони медицини повинна забезпечувати взаємодію між пацієнтами, медичними працівниками та установами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Основними напрямками діяльності в галузі розвитку ЕСОЗ має бути: впровадження автоматизованих інформаційних галузевих систем, які дадуть змогу перейти до ведення медичної документації в електронному вигляді; розвиток телемедицини; удосконалення розвитку системи моніторингу стану здоров'я населення; створення та впровадження нових комп'ютерних технологій профілактики захворювань, діагностики, забезпечення лікувальних процесів; створення загальнодоступних електронних медичних ресурсів; розробка методів діагностики та побудови власної парадигми здоров'я методами ЕСОЗ.

#### Список літератури

1. Адміністратор Центральної бази даних e-Health України. URL: <https://ehealth.gov.ua/>
2. Андрушко А. А. Використання інформаційних технологій в охороні здоров'я. URL: <http://www.healthmanagement.ru>.
3. Булеца С. Б., Стойка А. В. Е-Health система в Україні. Четверте покоління прав людини: особливості правового регулювання, проблеми та перспективи розвитку в сфері охорони здоров'я : монографія / за заг. ред. С. Б. Булеци, М. В. Менджул. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. С. 97–104.
4. Деміхов О. І., Белова І. О., Таранюк Л. М. Актуальні тенденції впровадження елементів електронного урядування в сфері громадського здоров'я в умовах епідеміологічної загрози. Університетські наукові записки. 2020. № 3–4 (75–76). С. 86–92.
5. Мартишин О. О. Електронна система охорони здоров'я e-Health: те, що мають знати лікарі та пацієнти. URL: <https://www.umj.com.ua/article/132874/elektronna-sistema-ohoronizdorov-ya-ehealth-te-shho-mayut-znati-likari-ta-patsiyenti>
6. Рачинський А., Дарчин Б. Трансформація системи охорони здоров'я України: роль держави. InterConf, 2022. (95), 310-317.
7. Україна 2030-Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL : <http://bit.ly/32H6Twb>.

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Кравець Світлана Вікторівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»,

лікар зі спортивної медицини КНП «Одеський обласний  
лікарсько-фізкультурний диспансер» Одеської обласної  
ради»

<https://orcid.org/0009-0007-7518-5395>

Збройна агресія на сході України з 2014 року та повномасштабне вторгнення російської федерації з 24 лютого 2022 р. поставила перед системою охорони здоров'я нові завдання і потребу в швидких рішеннях в системі медичної реабілітації. Так, за даними [1], станом на 9 березня 2023 було поранено 13 620 цивільних українців з них 968 дітей, а також поранені військові, точну кількість яких дізнаємось після перемоги.

Поділяємо думку науковців [2] стосовно того, що вітчизняна система публічного управління сферою охорони здоров'я сьогодні проходить своєрідний стрес-тест. Аналізуючи управлінські кроки українського Уряду і профільного Міністерства охорони здоров'я України, доходимо висновку, що дана система у певній мірі характеризується своєю мобільністю та операційністю. Але з метою подолання кризових явищ, спричинених російською агресією зазначена система має вже сьогодні закладати підвалини своєї системної та стратегічної трансформації, адже по завершенню війни і воєнного стану, фізичне та психологічне здоров'я українського населення буде пріоритетом номер один у нашій державі [2].

Під впливом змін, система публічного управління має бути особливо гнучкою та адаптивною, задля вчасної розробки, впровадженні та контролю усіх тих заходів, що забезпечуватимуть ефективне функціонування системи медичної реабілітації. З цією метою, в умовах сучасних викликів, відбулась низка адаптаційних змін:

1) Визначена норма встановлення пільги з оподаткування для підприємств та організацій, що спеціалізуються на виробництві допоміжних засобів реабілітації для осіб з інвалідністю [3].

2) Впорядковано умови забезпечення допоміжними засобами реабілітації, медичними виробами, реабілітаційними послугами на підставі висновків лікарсько-консультативних комісій закладів охорони здоров'я чи рішень військово-лікарських комісій незалежно від встановлення їм інвалідності, у тому числі за кордоном, для осіб, які у період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях під час служби, трудової та іншої діяльності, проживання на відповідній території отримали поранення, контузію, каліцтво або захворювання внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України, перебуваючи безпосередньо в районах проведення воєнних (бойових) дій та у період здійснення воєнних (бойових) дій або в районах, що піддавалися бомбардуванням, авіаударам та іншим збройним нападам [3].

2) З метою забезпечення територіальної доступності якісної медичної та реабілітаційної допомоги населенню створюються госпітальні округи. Госпітальний округ поділяється на госпітальні кластери, в межах яких організовано комплексний доступ населення до стаціонарної медичної допомоги. Межі госпітальних округів та госпітальних кластерів, порядок їх визначення та функціонування, а також порядок визначення кластерних, надкластерних та інших видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі закладів охорони здоров'я госпітального округу, визначаються Кабінетом Міністрів України на основі потреб населення у медичній допомозі та забезпеченні комплексного надання медичної та реабілітаційної допомоги [4].

3) Міністерством охорони здоров'я розроблено і затверджено порядок надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини, реабілітаційної допомоги із застосуванням телереабілітації, також можливість залучення волонтерів для надання реабілітаційної допомоги низького обсягу в амбулаторних умовах на первинному рівні або залучення у палатах гострої реабілітації закладів охорони здоров'я або у стаціонарних чи амбулаторних реабілітаційних закладах, відділеннях, підрозділах у період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях та протягом шести місяців після його припинення чи скасування [5, 6].

4) На 2023 році був затверджений бюджет Програми медичних гарантій в сумі 142 млрд. 928 млн. 785 тис грн [7], що є на жаль меншим з попереднім роком (у 2022 році – становив 157 млрд. 593 млн. 640 тис грн. і 7 коп [8]).

Однак одним із пріоритетів у 2023 році стала медична реабілітація у попередньому була охорона материнства і дитинства. Також у 2022 році був один пакет «Комплексна реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах», за пролікований випадок якого оплачували 33607 грн [9]. У 2023 році було розмежовано амбулаторну та стаціонарну реабілітаційну допомогу. Відтак за амбулаторні реабілітаційні послуги НСЗУ сплачуватиме 10 820 грн. А за стаціонарні – 19769 грн, при наданні реабілітаційних послуг за одним напрямом реабілітації. Якщо пацієнт отримує реабілітаційні послуги одночасно за кількома напрямками, то ставка складає 33607 грн [10].

5) Було затверджено законом забезпечувати виплату заробітної плати фармацевтичним працівникам та фахівцям з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я не менше ніж 20000 гривень для осіб, які займають лікарські посади у закладах охорони здоров'я (крім лікарів-інтернів), посади фармацевтів у закладах охорони здоров'я (крім фармацевтів-інтернів), посади професіоналів у галузі охорони здоров'я у закладах охорони здоров'я та посади професіоналів з вищою немедичною освітою у сфері охорони здоров'я, не менше ніж 13500 гривень для осіб, які займають посади у закладах охорони здоров'я, віднесені єдиними кваліфікаційними вимогами до посад фахівців (крім лікарів-інтернів та фармацевтів-інтернів) [11].

З вище сказаного в Україні на жаль 24 лютого 2022 року різко з'явився стимул до швидкої появи потужних реабілітаційних закладів, які забезпечують збереження й покращення здоров'я громадян, генофонду нації та надання їм висококваліфікованої медичної допомоги. А також шляхом складних і постійно активних зусиль усіх структур і систем суспільства й держави, які беруть участь у вирішенні проблем збереження життя та здоров'я громадян, а також залученні механізмів публічного управління системою медичної реабілітації, які покращують ці результати.

В загальному, система медичної реабілітації має виконувати такі завдання [12]:

- функціональне відновлення (повне або компенсація при недостатньому чи відсутності відновлення);

- пристосування до повсякденного життя і праці;

- залучення до трудового процесу;

- диспансерний нагляд за реабілітованими, пристосування до повсякденного життя.

Разом з тим, необхідними трансформаційними заходами системи публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні в умовах бойових дій та воєнного стану щодо реагування на вищезазначені виклики мають стати:

- врегулювання невирішених раніше питань нормативно-правового забезпечення психологічної та психотерапевтичної практики, її стандартизації, ліцензування і акредитації;

- приведення обсягів і якості підготовки та перепідготовки кадрів психологічних служб відповідно до потреб України як держави, що воює й перебуває у запровадженні воєнного стану;

- суттєве розширення у відповідних наукових установах психологічного профілю сегменту прикладних досліджень, зорієнтованих на розроблення оригінальних

авторських підходів, методик і технологій, яких потребує психологічна практика у воєнний та післявоєнний час;

- започаткування на державному рівні та системне проведення моніторингу масових настроїв і психоемоційного стану суспільства [13].

### Список літератури

1. Скільки цивільних українців загинуло за час повномасштабної війни. Слово і діло: аналітичний портал. 9 березня 2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/09/infografika/suspilstvo/skilky-cyvilnykh-ukrayincziv-zahynulo-chas-povnomasshtabnoyi-vijny>
2. Жовнірчик Ю., Долот В. та Антонов А. 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), 443-465. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.08>
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення допоміжними засобами реабілітації осіб, постраждалих внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України: Закон України від 01.04.2022 № 2168-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-20#n10>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#n4>
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану: Закон України від 29.07.2022 № 2494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#n48>
6. Про затвердження Порядку надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини, реабілітаційної допомоги із застосуванням телереабілітації на період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Наказ МОЗ від 17.09.2022 № 1695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-22#Text>
7. Про державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 3 листопада 2022 року № 2710-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
8. Про державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 2 грудня 2021 року № 1928-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
9. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410 і від 29 грудня 2021 р. № 1440: Постанова КМУ від 04.11.2022 №1268 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2022-%D0%BF#n2>
10. Як реалізовуватиметься Програма медичних гарантій у 2023 році. Національна служба здоров'я України. 30 грудня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-realizovuvatymetsia-prohrama-medychnykh-harantii-u-2023-rotsi>
11. Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова КМУ від 13.01.2023 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#n2>
12. Крупа В. В. Зміст та значення медичної реабілітації у загальній підготовці фахівця з фізичної реабілітації / В. В. Крупа. К., 2018. С. 126-130.
13. Слюсаревський, М. М. (2022). Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах повномасштабного російського вторгнення: нагальні виклики і відповіді: Наукова доповідь на засіданні Президії НАПН України 21 квітня 2022 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 4(1). <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4124>

## ПОСТКРИЗОВИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Курносенко Лариса Володимирівна**

к.е.н, доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2309-695X>

Криза соціально-економічних відносин, викликана російсько-українською війною, перейшла в фазу експертної та наукової оцінки її руйнівних наслідків та аналізу потенціалу відновлення країни. Результатом застосування методів посткризового аналізу став представлений Урядом України в липні 2022 року в м.Лугано Національний план відновлення України, в рамках якого визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів. Фундаментальними передумовами досягнення результативних показників Національного плану відновлення України є зміцнення інституційної спроможності держави на основі модернізації її функцій.

Посткризовий аналіз є системою спеціальних знань (теоретико-пізнавальних категорій, принципів, способів та прийомів дослідження), які базуються на законах функціонування систем в умовах кризи, і направлених на оцінку, діагностику і прогнозування розвитку систем в процесі їх відновлення з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Василенко О.В. посткризовий аналіз визначає одним із етапів аналітики кризового явища. На думку вченого він має ретроспективний характер і «здійснюється після розгортання кризи і ставить за мету набуття накопичення досвіду антикризового управління на перспективний період» [1].

При здійсненні посткризового аналізу застосовується дві групи підходів: загальнонаукові та спеціальні методологічні підходи. До загальнонаукових підходів належать: науковий, діалектичний, системний, комплексний та ситуаційний. На практиці, як правило, вони використовуються комплексно. Загальнонауковий підхід щодо аналізу систем в процесі їх посткризового відновлення містить систему знань щодо об'єкту і предмету аналізу; принципів та методів аналізу; мети і задач аналізу; організаційного, методичного та інформаційного забезпечення.

Спеціальні методологічні підходи визначають загальну стратегію конкретного аналітичного дослідження відповідно до специфіки об'єкта і предмета, можливостей їх вимірювання та представлення, мети і задач дослідження. До них відносяться структурний, функціональний, структурно-функціональний, історичний, генетичний, відтворювальний, описовий (дескриптивний), дедуктивний, індуктивний, дедуктивно-індуктивний, нормативний (індикативний), рейтинговий та інші підходи. Спеціальні підходи, а також їх елементи можуть поєднуватися. Вони використовуються у межах загальнонаукових методологічних підходів та уточнюють їх [2].

Предметом посткризового аналізу є процеси і результати розвитку систем в процесі їх посткризового відновлення під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Предмет посткризового аналізу визначає його задачі:

- Оцінка фактичних втрат соціально-економічної системи, заподіяних кризою;
- Підвищення наукової обґрунтованості прогнозів і планів відновлення, процесів, стандартів і нормативів розвитку в процесі їх розробки;
- Підвищення ефективності використовуваних в процесі відновлення ресурсів;
- Контроль виконання планів відновлення;
- Перевірка оптимальності управлінських посткризових рішень;
- Використання факторів впливу та наслідків кризи для подальшого розвитку системи.

При здійсненні посткризового аналізу треба дотримуватися достатньо широкого кола принципів, які за змістом умовно можна поділити на три групи: загальнонаукові; організаційні; правові; етичні. Для з'ясування ролі посткризового аналізу у відновленні соціально-економічних систем важливо зважати на його аспектність – врахування при виробленні управлінських рішень різних аспектів управління системою: економічного, політичного, правового, статистичного, соціального, адміністративного тощо.

В процесі посткризового управління для обґрунтування управлінських рішень використовується сукупність різних видів посткризового аналізу. Наприклад посткризовий стан економіки характеризується динамічністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. В цих умовах важливу роль відіграє оперативний аналіз, характерними особливостями якого є комплексність та гнучкість методів обробки великих масивів інформації.

В залежності від потреб посткризового управління можна виділити наступні види посткризового аналізу. На практиці певні види посткризового аналізу як правило застосовуються комплексно.

Посткризовий аналіз можна класифікувати:

- за характером об'єктів посткризового відновлення: аналіз соціально-економічних та політико-правових інститутів посткризового відновлення; аналіз стадій посткризового відновлення і розвитку; аналіз процесів посткризового відновлення і розвитку; аналіз механізмів посткризового відновлення і розвитку (організаційного, правового, економічного, адміністративного, соціально-психологічного тощо).
- за стадією розвитку кризової ситуації та стадією посткризового відновлення: стадія стабілізації кризи, стадія спаду кризи, стадія завершення кризи, посткризова стадія, стадія винесення уроків (ретроспективний аналіз), перспективний щодо стадій відновлення;
- за періодичністю: в залежності від стадій посткризового відновлення і необхідності внесення коректив у плани, проекти, програми;
- за організаційно-структурними рівнями посткризового управління: міжнародний; національний; регіональний; місцевий; публічний господарський.

Розмірковуючи над завданнями та характером об'єктів посткризового аналізу В.Лісовський наголошує, що «кризовий період розвитку держави потребує аудиту діяльності всіх соціальних інститутів, насамперед економічних та політичних, уточнення стратегічних пріоритетів розвитку держави, зміни системи принципів управління, перегляду системи цінностей, формування нової парадигми, яка передбачає розвиток соціально-політичних інститутів, поєднання публічних, державних і приватних інтересів, забезпечення механізму гарантування реалізації прав і свобод людини» [3].

Широке коло об'єктів посткризового аналізу, розширення понятійних меж його предмета, обумовлює велику кількість видів, форм та методів посткризового аналізу.

Сукупність методів, прийомів та способів, які застосовуються для вивчення об'єкту посткризового відновлення, складає методика посткризового аналізу. Методика посткризового аналізу включає області загальнонаукових, економічних, статистичних, політико-правових, соціологічних знань, дослідження операцій, прийняття управлінських рішень та аналізу даних.

Застосування методів посткризового аналізу передбачає:

- визначення системи показників, які характеризують об'єкт посткризового розвитку;
- встановлення зв'язку між показниками та виділення факторів, які на них впливають;
- виявлення форми взаємозв'язку між факторами;
- вибір способів і прийомів вивчення взаємозв'язків між факторами;
- кількісний вимір впливу факторів на показники, які характеризують об'єкт вивчення.

Методами, що застосовують в процесі посткризового аналізу є:

- Загальнонаукові: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз тощо.
- Економічні і статистичні методи: порівняння, групування, балансовий, факторний, кластерний, графічний, індексний, кореляційний та регресійний аналіз, економічної ефективності тощо
- Політико-правові: правовий аналіз документів, порівняльно-правовий аналіз, соціально-правового експерименту, політичного аналізу, історичного аналізу, інституційний тощо.
- Соціологічні методи: опитування, контент-аналіз, експеримент, спостереження, експертних оцінок, соціокультурний аналіз тощо.
- Методи прийняття управлінських рішень: метод дерева рішень, складання сценаріїв, аналіз альтернатив тощо.
- Методи аналізу великих даних: аналіз часових рядів, машинне навчання (штучний інтелект), нейронні мережі, мережевий аналіз, обробка сигналів тощо.

Єдність сутності, предмета й методу – це те, що об'єднує усі види посткризового аналізу. При цьому кожен його вид має свою сферу використання та специфіку, обумовлену суб'єктом проведення аналізу.

Прикладом застосування методології посткризового аналізу для цілей відновлення та розвитку економіки України, яка перебувала в кризовому стані з 2014 року можна вважати затверджену Постановою КМУ від 03 березня 2021 року Національну економічну стратегію на період до 2030 року. Для розрахунку стратегічних показників було застосовано економіко-статистичні методи та методи аналізу великих даних. Розділ 1 Стратегії наголошує, що для аналізу і розрахунку економічної ефективності управління розвитком економіки застосований метод макроекономічної загальної рівноваги (computable general equilibrium). Основними критеріями ефективності управління, що мали б визначати об'єкт розвитку (національну економічну систему), є: генерування результатів на макроекономічному рівні, можливість швидкої побудови сценаріїв та вибору найкращого варіанта, врахування ініціатив щонайменше семи виробничих секторів. кризові стани системи. Прикладний характер моделей макроекономічної загальної рівноваги дозволяє оцінити кількісний вплив кризових факторів на економіку через порівняння значень відповідних показників у стані початкової та нової рівноваги, що виникла в результаті дії кризових факторів.

Посткризовий аналіз є необхідним елементом посткризового управління відновленням соціально-економічних систем. Відмінністю посткризового аналізу від аналізу антикризового є те, що він застосовується для оцінки фактичних втрат від заподіяної кризою шкоди соціально-економічній системі та прогнозу можливих варіантів посткризового відновлення і подальшого розвитку системи. Антикризовий аналіз проводиться для з'ясування факторів, що негативно впливають на функціонування системи та можуть спричинити її кризовий стан, а також для оцінки прогнозних втрат, заподіяних кризовими факторами. Антикризовий аналіз – превентивний захід, який застосовується для запобігання впливу негативних кризових факторів в ході нормального функціонування системи, тоді як посткризовий аналіз слугує для обґрунтування управлінських рішень щодо її посткризового відновлення.

### Список літератури

1. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. навчальної літератури, 2005. 504с.
2. Кулік А.В. Теорія економічного аналізу: навч.посібн./А.В.Кулік. – К.: ДП «Вид-дім.» Персонал», 2018. 452 с.
3. Лісовський В. (2020) Розвиток резильєнтності у зміцненні національної безпеки України в умовах глобалізаційних викликів. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2020. Випуск 32, с. Visnuk of the Lviv University. Series Philos.-Political Studies. Issue 32, p. 120–127. URL: <https://doi.org/10.30970/PPS.2020.32.16>

## СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО СВІТУ

**Кучерук Катерина Володимирівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-0064-0416>

В умовах посткризового світу соціальний захист населення є особливо важливим завданням для держав та їх органів влади. За останні роки Україна стала свідком важких випробувань, зокрема, повномасштабної війни, економічної нестабільності, кризи довіри до державних інституцій та пандемії COVID-19. Зважаючи на збройну агресію проти України та її наслідки, питання соціального захисту стає особливо важливим для наших громадян та одним з найбільш актуальних і складних викликів для публічного управління.

Одна з основних проблем полягає в тому, що війна суттєво погіршує економічну ситуацію в країні, що призводить до зменшення соціального захисту та погіршення якості життя громадян. А саме значно збільшуються витрати на оборону і військові дії, що призводить до зменшення бюджетних видатків на соціальний захист, охорону здоров'я та освіти. Негативним впливом на економіку країни є зменшення інвестицій, зниження виробництва та експорту, зниження рівня зайнятості та збільшення безробіття, збільшення міграції населення, зокрема внутрішньої та зовнішньої. Це призводить до зниження доходів населення та зменшення їхньої здатності до самостійного забезпечення своїх потреб. зменшення рівня доступу до соціальних послуг та погіршення їх якості.

В Україні є досить багато програм спрямованих на соціальний захист населення, проте реалізація їх та ефективність часто залишаються недостатніми, що може бути пов'язано з обмеженим фінансуванням, незадовільним контролем за розподілом та використанням коштів, а також з відсутністю ефективних механізмів контролю за реалізацією програм. Наприклад, багато пенсіонерів отримують дуже низькі пенсії, тому що обсяги виплат залежать від мінімальної заробітної плати, яка в Україні є досить низькою порівняно з іншими країнами. Також важливим аспектом є корупційний фактор, який часто заважає ефективному впровадженню програм соціального захисту.

Ще однією проблемою є недостатня координація дій між різними органами влади та громадськими організаціями в сфері соціального захисту. Оскільки в умовах кризи, потреби громадян у соціальній підтримці збільшуються, але в той же час, кошти на ці потреби обмежені. Це може призводити до дублювання зусиль та недостатнього покриття потреб населення, особливо у зоні бойових дій.

Також важливою є проблема в сфері соціального захисту, яка полягає у відсутності або недостатності необхідних матеріально-технічних ресурсів, техніки та обладнання, а також відповідних приміщень для надання соціальних послуг. Ця проблема стає особливо гострою в умовах посткризового світу, коли зростає потреба у соціальній підтримці населення, а економічні обмеження змушують зменшувати виділені на це кошти.

Відсутність необхідної інфраструктури може призвести до того, що деякі групи населення не зможуть отримати необхідну допомогу та підтримку, що загрожує їх життю та здоров'ю. Крім того, це може вплинути на якість наданих соціальних послуг.

У таких умовах важливо розробляти стратегії та плани дій, які дозволяють забезпечити ефективний соціальний захист населення. При розробці стратегій треба враховувати важливість забезпечення соціальної справедливості та рівності, зокрема, у забезпеченні доступу до соціальних послуг для вразливих категорій населення, таких як люди з інвалідністю, пенсіонери та малозабезпечені громадяни, особливо діти, які залишились без батьківського піклування.

Стратегії публічного управління для вирішення питань соціального захисту повинні включати декілька важливих аспектів:

1. Підвищення ефективності програм соціального захисту: необхідно переглянути існуючі програми соціального захисту та оцінити їх ефективність. Необхідно забезпечити максимально можливу підтримку людей, які постраждали внаслідок війни, а також визначити нові напрямки для розвитку програм соціального захисту з огляду на сучасні виклики. Це може включати навчання працівників соціальної сфери новітнім технологіям, впровадження інновацій, соціальне підприємництво. Для цього необхідно також залучати громадськість до розробки та впровадження програм соціального захисту, що дозволить враховувати потреби та інтереси населення. Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи та програмні засоби, може допомогти автоматизувати процеси розробки та впровадження програм соціального захисту, що зменшує ризик помилок та сприяє підвищенню їх ефективності. Важливим аспектом є підтримка економічного зростання та розвитку, які можуть бути досягнуті за допомогою інвестицій у суспільно корисні проекти та заходи з підтримки бізнесу.

2. Посилення міжсекторного партнерства: під час війни важливо залучати не тільки державні, але й громадські та приватні ресурси для підтримки соціального захисту. Залучення громадських та приватних ресурсів може стати доповненням до зусиль державних органів у забезпеченні соціального захисту населення в умовах війни. Громадські організації можуть допомогти з мобілізацією волонтерів, забезпеченням матеріальної допомоги та психологічною підтримкою для людей, які потерпають від війни. Приватний сектор може забезпечити необхідну матеріальну допомогу та фінансування різних соціальних програм.

3. Посилення місцевого управління: місцеві органи влади мають більше можливостей визначати пріоритети та ефективно використовувати ресурси для підтримки соціального захисту в умовах війни. Необхідно забезпечити належний рівень фінансування місцевих програм соціального захисту та забезпечити їх ефективне виконання. Місцеві органи влади можуть використовувати різноманітні джерела фінансування, такі як державні асигнування, місцеві податки та збори, міжнародну технічну допомогу та пожертвування від громадськості. Окрім того, для успішного розвитку місцевого управління необхідно розвивати системи навчання та підготовки для місцевих службовців, щоб забезпечити їх здатність ефективно керувати соціальними програмами та розвивати партнерські відносини з громадськими організаціями та приватним сектором.

4. Забезпечення доступу до інформації та взаємодії з громадою: важливо забезпечити доступність та зрозумілість інформації про програми соціального захисту для громади. Залучення громадськості є важливою складовою для вирішення проблем, пов'язаних з соціальним захистом. Одним зі шляхів залучення громадськості є створення спеціальних платформ для діалогу між державними установами та громадськістю. Такі платформи можуть бути організовані у формі громадських рад, дискусійних клубів, форумів тощо. Другим шляхом залучення громадськості є створення відкритих даних та інформації про роботу державних установ в галузі соціального захисту. Третім шляхом залучення громадськості є проведення соціальних проектів та ініціатив, спрямованих на поліпшення умов життя та соціального захисту населення. Наприклад, це можуть бути проекти з підтримки малозабезпечених сімей, ініціативи зі збору коштів на лікування хворих дітей, благодійні акції тощо. Ще одним шляхом залучення громадськості є підвищення рівня освіти та свідомості населення про питання соціального захисту. Це може бути досягнуто шляхом проведення інформаційних кампаній, тренінгів, семінарів та інших заходів.

5. Введення служби соціальних інспекторів та індивідуальний підхід можуть бути ефективними шляхами вирішення проблем у сфері соціального захисту в Україні. Служба соціальних інспекторів має виконувати функції контролю за наданням соціальних послуг та допомоги, а також захисту прав та інтересів громадян, які отримують соціальну допомогу. Індивідуальний підхід передбачає оцінку потреб і можливостей кожної окремої

людини з урахуванням її особистих умов і ситуації. Ідея введення служби соціальних інспекторів може стати одним зі шляхів вирішення проблеми недостатньої уваги до соціального захисту населення. Проте, важливо не тільки введення нових служб та законодавчих змін, але й належне фінансування та компетентність працівників цих служб.

Узагальнюючи, можна сказати, що підвищення рівня соціального захисту в умовах посткризового світу потребує комплексного підходу, який базується на взаємодії державних, громадських та приватних ресурсів та впровадження інноваційних підходів до соціальної підтримки населення.

Для забезпечення ефективного підвищення рівня соціального захисту необхідно розвивати систему соціальної політики, спрямовуючи зусилля на розвиток різних форм соціальної підтримки, зокрема, розвиток медичної допомоги, освіти, соціальних послуг, програм підтримки трудової зайнятості та соціального житла.

Важливо створити ефективну систему соціального захисту, яка буде забезпечувати доступ до необхідних послуг та ресурсів для всіх верств населення, зокрема для найбільш уразливих груп. Ключовими складовими такої системи має бути управління ризиками та підвищення рівня готовності до кризових ситуацій.

#### **Список літератури**

1. Луценко Ю.В. «Публічне управління соціальною політикою в умовах посткризового розвитку». Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки, 2021, № 1, с. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmn\\_ekon\\_2021\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmn_ekon_2021_1_5)
2. Мелешко Л.В. Руденко О.М., Тарасенко В.С. (2020). Посткризове управління соціальними процесами в Україні. Бізнес Інформ, 2020, № 9, с.96-100.
3. Сітало Л.В., Ігнатова М.О. «Стратегії підвищення рівня соціального захисту населення в умовах кризи». Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка, 2019, № 203, с. 9-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNUTSh\\_2019\\_203\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNUTSh_2019_203_2)
4. Сиротюк М.О. «Оцінка ефективності заходів державного соціального захисту населення в умовах посткризового відновлення економіки». Економіка і прогнозування, 2020, № 4, с. 63-78.
5. Чорна І.В. «Публічне управління соціальними ризиками в умовах посткризового розвитку». Актуальні проблеми економіки, 2021, № 3, с. 136-140.
6. Станішевська Ю.В. «Стратегії підвищення соціального захисту населення в умовах посткризового розвитку країни». Соціально-економічні проблеми і держава, 2022, № 1, с. 45-50.

## **ГРОМАДСЬКА ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ**

**Матвійчук Світлана**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Забезпечення та підтримання охорони здоров'я та безпеки праці на робочому місці є важливою умовою для мотивованих та продуктивних робочих процесів як для роботодавців, так і для співробітників. Однією з ключових умов сталого соціально-економічного розвитку сучасного суспільства є трудова активність населення та забезпечення його безпеки у процесі праці.

За даними Міжнародної організації праці, у світі щодня від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань помирає понад 6400 осіб (майже 2,3 млн осіб на

рік), ще 860 000 людей щодня одержують виробничі травми. Це призводить до значних фінансових втрат в економіці держав та окремих підприємств. У масштабах світової економіки втрати становлять близько 2,8 трлн доларів на рік або 4% від глобального внутрішнього валового продукту.

Для окремого підприємства збитки, пов'язані з виробничим травматизмом та професійною захворюваністю, складаються із втрат робочого часу внаслідок виробничих простоїв, зниження продуктивності праці, витрат на лікування профзахворювань та травм, витрат на реабілітацію та компенсації, на виплати матеріальних та моральних збитків, штрафів у результаті перевірок контролюючих органів, втрат ключових співробітників, переривання бізнесу, втрат репутації, втрат інвесторів.

Впровадження системи управління охороною праці та техніки безпеки дозволить покращити умови праці персоналу підприємства, зменшити забруднення навколишнього природного середовища та підвищити якість продукції. Сприятливі умови праці позитивно впливають на якість продукції, а дбайливе ставлення до довкілля під час виробництва продукції є вимогою суспільства. Очікуваними результатами системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці є запобігання травмам, збиткам для здоров'я працівників та забезпечення безпечних умов праці на робочих місцях.

Керівництво має демонструвати лідерство та відданість системі менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці за допомогою:

- забезпечення того, щоб у системі менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці враховувався контекст організації при вирішенні зовнішніх та внутрішніх питань, а також зацікавлені сторони та їх вимоги, що впливають на діяльність підприємства;
- забезпечення того, щоб на робочому місці систематично здійснюється ідентифікація та оцінка ризиків у галузі охорони здоров'я та безпеки праці, а також вживаються заходи для підвищення результативності системи менеджменту в галузі охорони здоров'я та безпеки праці;
- забезпечення того, щоб політика, цілі в галузі охорони здоров'я та безпеки праці збігалися зі стратегічними напрямками розвитку організації;
- забезпечення інтеграції вимог системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці з бізнес-процесами організації;
- забезпечення можливостей проведення організацією консультацій та активної участі працівників у розробці, реалізації, підтримці та постійному покращенні системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці;
- інформування про важливість результативного управління у сфері охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог системи;
- сприяння постійному поліпшенню;
- забезпечення того, щоб особи, які працюють в організації, ознайомлені з розподілом відповідальності, обов'язків та повноважень у рамках системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці та потенційними наслідками своїх дій чи бездіяльності на робочому місці;

Організація повинна:

- гарантувати, що процеси, передані на аутсорсинг та що впливають на її систему менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці, знаходяться під контролем. Організація повинна керувати тимчасовими та постійними змінами для розвитку можливостей у галузі охорони здоров'я та безпеки праці, та гарантувати, що вони не мають негативного впливу на показники системи.
- розробити, впровадити та підтримувати процеси для виявлення можливостей покращення показників у галузі охорони здоров'я та безпеки праці, беручи до уваги:
- планувати зміни в організації, її процесах чи видах діяльності; можливості для виключення або зниження ризиків у галузі охорони здоров'я та безпеки праці;
- знаходити сучасні можливості для адаптації роботи, організації праці та робочого середовища до працівників.

Ризики мають оцінюватися періодично. А за зміни умов праці, встановлення нового обладнання, створення нових робочих місць ризик повинен оцінюватися знову, контролюватися та усуватися. Застосування концепції ризику на практиці управління охороною праці дозволить підприємству більш ефективно виявляти діючі та прогнозовані виробничі ризики на робочих місцях та розробляти заходи щодо їх зниження або (по можливості) їх повного усунення.

Показники для оцінки роботи, спрямованої на покращення умов праці:

- відношення числа робочих місць, що пройшли спеціальну оцінку, до загальної кількості робочих місць;
- коефіцієнт частоти та коефіцієнт тяжкості виробничого травматизму;
- відношення кількості робочих місць, оснащених засобами індивідуального та колективного захисту, до загальної кількості робочих місць, на яких робітники повинні бути забезпечені засобами індивідуального та колективного захисту;
- кількість інцидентів, які не призвели до нещасних випадків та аварій;
- кількість скарг, які надходять від працівників на умови праці та стан здоров'я;
- кількість випадків професійної та виробничо-обумовленої захворюваності персоналу внаслідок роботи у шкідливих умовах праці;
- кількість нововиявлених професійних захворювань (на 1000 працюючих);
- відношення числа працівників, які пройшли медичні огляди, до загальної кількості працівників;
- відношення числа робочих місць зі шкідливими умовами праці до загальної кількості робочих місць;
- відношення числа працівників, зайнятих на робочих місцях, які потребують невідкладного поліпшення умов праці, до загальної кількості працівників підприємства;
- частка робочих місць із рівнем ризику, який оцінений як неприйнятний.

Економічними показниками роботи системи є: обсяг коштів, виділених для проведення заходів з охорони праці, віднесений до загального обсягу витрат; обсяг коштів, спрямованих на преміювання працівників за роботу з охорони праці, віднесений до загального обсягу витрат на фінансування робіт з охорони праці.

Сучасні зміни парадигми управління та охорони здоров'я наголошують, що керівник медичної організації вже не може залишатися просто лікарем, а має володіти всім арсеналом методів менеджменту. Однак слабка економічна та управлінська підготовка низки керівників обумовлює їхню невисоку компетентність у прийнятті управлінських рішень, що у свою чергу призводить до зниження ефективності управління охороною здоров'я.

Зазвичай до керівництва залучають лікарів, які, будучи прекрасними фахівцями, часто стають хорошими керівниками, оскільки з специфіки професійного мислення де вони формувалися як «системники», які мають управлінськими технологіями, необхідні керівництва. Проходження ж подальшої спеціалізації з громадського здоров'я та охорони здоров'я в більшості випадків не дає їм необхідних відомостей, оскільки пріоритет у навчанні віддається медичним аспектам на шкоду економічним та управлінським. Але, обіймаючи керівну посаду, людина, по суті, перестає бути лікарем, а стає менеджером охорони здоров'я – найманим професійним керівником, у його діяльності економічні та управлінські знання мають посідати чільне місце. У низці робіт, присвячених аналізу управлінських кадрів, йдеться, що близько 50% керівників охорони здоров'я наголошує на нестачі знань з питань економіки та управління охороною здоров'я, а також з правових питань охорони здоров'я.

Незважаючи на значний прогрес, потрібна інституційна підтримка для розробки та консолідації національних стратегій електронної охорони здоров'я та/або цифрової охорони здоров'я та реалізації їхніх планів дій, що зазвичай потребує більше ресурсів і можливостей. Глобальна стратегія цифрового здоров'я посилить і доповнить роботу існуючих і новостворених.

Цифрове здоров'я має бути невід'ємною частиною пріоритетів охорони здоров'я, приносити користь людям у спосіб, який є етичним, безпечним, надійним, справедливим і стійким. Його слід розробляти з урахуванням принципів прозорості, доступності, масштабованості, відтворюваності, сумісності, конфіденційності, безпеки та конфіденційності. Ініціативи, спрямовані на позиціонування сектору охорони здоров'я в епоху цифрової взаємозалежності, мають бути спрямовані на тверду та стійку політику, яка забезпечує повне розуміння та врахування його характеристик і яка відповідає потребам і викликам як окремих осіб, так і громад, а також постачальників послуг. Необхідно також враховувати переваги розгляду підключення та пропускну здатність як нової соціальної детермінанти здоров'я. Цифрові суспільні блага для зміцнення здоров'я та благополуччя населення світу мають включати програмне забезпечення з відкритим кодом, стандарти, алгоритми, дані, програми та вміст, розроблений відповідно до відповідної архітектури та ліцензування. Ці атрибути повинні дозволяти масштабувати їх у різних популяціях і контекстах, на додаток до застосування відповідних локальних адаптацій. Відповідальність і стабільність завжди будуть переважати, маючи на увазі дизайн, орієнтований на користувача, особливо для вразливих груп населення з особливими потребами з точки зору технологій і цифрової грамотності.

Щоб нікого не залишити позаду в епоху цифрових технологій, необхідно охопити не лише найбільш уразливі верстви населення, а й тих людей і групи населення, які не мають цифрової грамотності. ІКТ мають потенціал для зменшення нерівності у здоров'ї, надаючи людям доступ до інформації та цифрових інструментів для профілактики та догляду в потрібний час і в потрібному форматі. Цифрове включення передбачає належний доступ, цифрові навички, а також аспекти зручності використання та навігації в розробці технологічних рішень. Усе це має заохочувати до залучення, але не перестаючи поважати автономію людей і груп населення, які вирішили не використовувати цифрові послуги.

Глобальна співпраця у сфері штучного інтелекту передбачає розуміння індивідуального та соціального вимірів у глобалізованій та взаємопов'язаній реальності, яка належить до стану людини. Така співпраця, а також робота в багатогалузевих і міждисциплінарних мережах є життєво важливою при розробці та впровадженні рішень штучного інтелекту, які сприяють рівності, гендерній та культурній різноманітності з безпечними, надійними та відкритими алгоритмами. Архітектура громадської охорони здоров'я в епоху цифрової взаємозалежності повинна бути оформлена в рамках цифрового порядку. Він має бути наскрізним, щоб сформулювати різні аспекти управління та оптимізувати стратегічне планування та управління ресурсами, базуватися на використанні норм і процедур на користь багатьох сфер, а не лише сфери охорони здоров'я; Це стосується підключення та пропускну здатності, які суттєво впливають на здоров'я, освіту та всі сектори сучасного суспільства.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Мінчев Михайло Михайлович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-9562-9438>

Забезпечення контролю якості медичної допомоги є актуальною темою в Україні, але у контексті сучасної ситуації, коли країна перебуває у стані війни, це питання стає надзвичайно важливим. Війна, яка триває з 2014, та посилилась у 2022 і викликала серйозні проблеми для системи охорони здоров'я нашої країни. На жаль, забезпечення якісної

медичної допомоги на всій території України залишається актуальною проблемою, особливо на тимчасово окупованих територіях. Після закінчення війни, відновлення та реформування системи охорони здоров'я буде одним із важливих завдань. Треба буде звернути увагу на те, щоб забезпечити якість медичної допомоги на всій території України, знизити медичну нерівність у доступі до медичних послуг та підвищити кваліфікацію працівників.

Розглянемо досвід розвинених країн Європи.

Запровадження у Великій Британії системи оцінки клінічної ефективності медичних технологій (в 1999 році створення національного інституту клінічної ефективності (NICE) – великий крок для забезпечення ефективної, безпечної та економічно доцільної медичної допомоги, чи створення незалежного органу з оцінки технологій охорони здоров'я в Канаді [6] (Canadian Agency for Drugs and Technologies in Health, CADTH). CADTH був створений у 1989 році і має на меті забезпечення доказової інформації для прийняття рішень щодо застосування нових технологій охорони здоров'я в Канаді.

Прикладом успішних реформ в галузі медичної допомоги є Швеція. У 1990-х роках Швеція стала однією з перших країн, яка впровадила децентралізовану систему управління медичними послугами [5], де рішення приймаються на місцевому рівні. Ця система дозволила кожному регіону вирішувати свої проблеми в галузі медицини, залучаючи місцеві громади, лікарів та інших експертів до процесу прийняття рішень. Завдяки цій реформі Швеція змогла підвищити якість медичних послуг, скоротити терміни очікування на прийом до лікаря та забезпечити більш широкий доступ до медичних послуг для населення. Крім того, ця реформа дозволила ефективніше використовувати бюджетні витрати на медичні послуги та посилити контроль за якістю медичної допомоги. Вона запровадила так звану «систему управління якістю» в медичній галузі.

В Італії у 2019 році була затверджена реформа системи охорони здоров'я [8], яка мала на меті покращити якість медичних послуг та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. В рамках реформи було запроваджено інтегровану модель організації медичної допомоги, яка забезпечує більш тісне співробітництво між лікарями різних спеціальностей та різних рівнів медичної допомоги. Також було збільшено фінансування медичної допомоги на первинному рівні, що дозволило покращити доступність медичних послуг та скоротити терміни очікування на прийом до лікаря. Реформа також передбачала створення національної бази даних про якість медичних послуг, яка дозволить ефективніше контролювати роботу медичних закладів та забезпечити більш високу якість медичної допомоги.

Ще одним прикладом позитивної реформи в галузі медичної допомоги є Німеччина. У 2019 році була ухвалена реформа, яка започаткувала створення єдиного національного порталу, який додає інформацію про доступність та якість медичних послуг в усіх регіонах країни. Також було збільшено фінансування медичних послуг на першому рівні та запроваджено нову систему оплати медичних послуг, яка забезпечує оплату за результати. Це зменшило кількість зайвих обстежень та процедур.

Багато країн досягли значного розвитку сфери охорони здоров'я запровадивши систему обов'язкового медичного страхування, а як ми знаємо, вона має як позитивні аспекти: забезпечення доступу до медичних послуг (може допомогти забезпечити доступність медичних послуг для населення нерозвиненої країни, зменшити витрати на медичну допомогу та підвищити рівень охорони здоров'я); збільшення бюджетних надходжень (може забезпечити стабільність фінансування медичної системи та збільшити бюджетні надходження на охорону здоров'я); покращення якості контролю (сприятиме підвищенню якості контролю медичних послуг, зниження якості страхувальників може вимагати від медичних закладів дотримання вимог якості та ефективності).

Однак є і негативні аспекти: високі витрати (може потребувати значних витрат на створення інфраструктури, навчання спеціалістів та проведення інформаційної кампанії); ризик корупції (в умовах недостатньої контрольованості може виникнути ризик корупції,

коли страхові компанії та медичні заклади можуть вести нечесну конкуренцію та вимагати хабарі за послуги); несправедливість (у разі недостатнього соціального захисту населення система обов'язкового медичного страхування може стати додатковим фінансовим тягарем для малозабезпечених верств населення, що порушує принципи соціальної справедливості).

Саме з негативними аспектами ми можемо зіштовхнутись у післявоєнний час, в основному через фінансові проблеми.

Щодо негативних наслідків, або «поганих прикладів» реформування публічної політики охорони здоров'я в досить розвинених країнах можна назвати реформу медичної системи в США, яка була проведена в 2010 році за законом Affordable Care Act [7]. Ця реформа, хоча мала на меті забезпечити доступ до медичних послуг для більшої кількості людей, але призвела до підвищення вартості страхових полісів та зниження якості медичної допомоги для окремих груп населення.

Іншим прикладом може бути реформа медичної системи у Великобританії, яка була проведена в 2012 році і мала на меті забезпечити більшу ефективність та економічність медичної системи за рахунок приведення конкуренції між медичними закладами. Однак це призвело до зниження якості медичної допомоги та збільшення термінів очікування на прийом до лікаря.

Також пригадуючи реформу медичної системи в Німеччині, яка була проведена в 2019 році та передбачала зниження витрат на медичну допомогу за рахунок скорочення розміру оплати лікарям та персоналу медичних установ. Однак це призвело до збільшення термінів очікування на прийом до лікаря та, як наслідок – зниження якості медичної допомоги. Важливо зазначити, що реформування медичної системи є складним процесом, який потребує важливого аналізу та планування, а також участі всіх сторін інтересу, включаючи пацієнта, працівників медичних установ та уряду.

Можна сказати що ми «не стоїмо на місці» та зробили деякі важливі та досить відчутні кроки у реформуванні публічної політики щодо питання контролю якості медичної допомоги. Україна має систему оцінки клінічної ефективності медичних технологій, яка заснована на документі «Про порядок оцінки клінічної ефективності медичних технологій» від 22 вересня 2014 року, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України».

Згідно з цим документом, оцінка клінічної ефективності медичних технологій на рівні експертної комісії, створеної МОЗ України. Для проведення оцінки необхідно надіслати заявку на оцінку клінічної ефективності до Міністерства охорони здоров'я України. Експертна комісія складається з провідних фахівців у відповідній галузі медицини, які розробляють методологію оцінки клінічної ефективності та роблять висновки про можливість включення медичних технологій до переліку медичних послуг, що фінансуються за рахунок державного бюджету. Оцінка клінічної ефективності на основі науково-доказових даних, зокрема результатів клінічних досліджень, метааналізів та систематичних оглядів літератури. Зазначимо, що Україна планує запровадити нову систему оцінки клінічної ефективності медичних технологій на основі методології Health Technology Assessment (HTA) [2]. Це передбачено в Концепції реформування охорони здоров'я, затвердженій урядом України у лютому 2021 року. У рамках цієї концепції буде створено Національного агентства з HTA, яке буде відповідальним за оцінку клінічної ефективності медичних технологій та прийняття рішень про їх фінансування з бюджету охорони здоров'я. Метою цієї реформи є забезпечення доступу до ефективних та безпечних медичних технологій для потреб за оптимальними цінами для бюджету охорони здоров'я.

У жовтні 2017 року було внесено зміни до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» відповідно до Закону України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [1]. Також, у цих змінах було введено термін «оцінка медичних технологій» і визначено, що державна оцінка медичних технологій проводиться у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Першим практичним застосуванням оцінки медичних технологій в Україні стало розроблення та

затвердження Національного переліку основних лікарських засобів, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 року № 1081 [4].

У грудні 2020 року затверджено новий порядок проведення державної оцінки медичних технологій, який встановлює, що уповноваженим органом для проведення оцінки є Державний експертний центр МОЗ України, а також регулює сферу застосування оцінки медичних технологій та у визначення лікарських засобів, що закуповуються за кошти державного та місцевого бюджетів [3].

Національний фармацевтичний університет також здійснює підготовку магістрів за освітньо-професійною програмою «Оцінка технологій охорони здоров'я». Основною метою оцінки технологій охорони здоров'я є забезпечення взаємозв'язку між результатами наукових досліджень і прийняттям управлінських та політичних рішень в галузі охорони здоров'я

Для забезпечення контролю якості медичної допомоги в Україні важливо розвивати публічно-управлінський вимір. Це означає, що державні органи мають бути відкритими для співпраці з громадськістю та забезпечувати доступність інформації про якість медичної допомоги.

Однак в Україні поки що немає такої розвиненої системи оцінки клінічної ефективності медичних технологій, як в багатьох країнах. Хоча окремі ініціативи та проекти з оцінки клінічної ефективності, їхній вплив на прийняття рішень щодо прийняття нових медичних технологій є обмеженим. Українська система охорони здоров'я потребує суттєвих реформ, щоб забезпечити якість та доступність медичної допомоги населенню. Оцінка клінічної ефективності може стати одним інструментом для забезпечення цієї мети.

Для забезпечення ефективної оцінки необхідно створити незалежну структуру, яка буде підтримувати оцінку клінічної ефективності науковими методами та прийняти обґрунтоване рішення щодо підключення нових медичних технологій до системи охорони здоров'я. Така система може сприяти раціональному використанню бюджетних коштів, забезпеченню доступності до новітніх методів лікування та підвищенню якості медичної допомоги в Україні. Для досягнення цієї мети необхідна підтримка від уряду, співпраця між відкритими сторонами та належна фінансова підтримка.

#### Список літератури

1. Закон України про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19?find=1&text=2168#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19?find=1&text=2168#w1_1)
2. Наказ МОЗ України від 29 березня 2021 року № 593 Про затвердження настанови з державної оцінки медичних технологій для лікарських засобів. Настанова. Державна оцінка медичних технологій для лікарських засобів СТ-Н МОЗУ 42-9.1:2021 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ32741>
3. Наказ МОЗ України від 30 жовтня 2020 року № 2483. Про затвердження складу груп експертів та фахівців, що залучаються до роботи Постійної робочої групи МОЗ України з питань профільного супроводу закупівель. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ32627?\\_ga=2.40149858.174229526.1682453087-1857035110.1682453087](https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ32627?_ga=2.40149858.174229526.1682453087-1857035110.1682453087)
4. Постанова КМ України від 13 грудня 2017 р. № 1081. Про внесення змін до Національного переліку основних лікарських засобів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2017-%D0%BF#Text>
5. Терзі О., Зарубіжний досвід адміністративного управління у сфері охорони здоров'я «Jurnalul juridic național: teorie și practică». 2018. № 5 98 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7034/Terzi.pdf?sequence=1>
6. Cowling T. and Pant S.»Canadian Agency for Drugs and Technologies in Health (CADTH): A Model for National and Regional Health Technology Assessment and Guidelines Development» 2016.(4) URL:

[https://www.cadth.ca/sites/default/files/pdf/ES0293\\_Single\\_Technology\\_Assessment\\_Processes.pdf](https://www.cadth.ca/sites/default/files/pdf/ES0293_Single_Technology_Assessment_Processes.pdf)

7. Annie L. Mach «Individual Mandate Under the ACA. Analyst in Health Care Financing» 2015. URL: <https://sgp.fas.org/crs/misc/R41331.pdf>

8. Kobus G. and Maksimczuk M. «Health care models and legal regulation in Poland and Italy» 2021. URL:

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/12353/1/SUP\\_5\\_2021\\_G\\_Kobus\\_M\\_Maksimczuk\\_Modeli\\_i\\_pravovoe\\_regulowanie\\_zdravooohranenia\\_v\\_Pol%25CA%25B9se\\_i\\_Italii.pdf&ved=2ahUKEwjPod\\_9-8f-AhVsmIsKHcZ6DykQFnoECC4QAQ&usg=AOvVaw2evYe2CI5mpHEV6M93Yqv9](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/12353/1/SUP_5_2021_G_Kobus_M_Maksimczuk_Modeli_i_pravovoe_regulowanie_zdravooohranenia_v_Pol%25CA%25B9se_i_Italii.pdf&ved=2ahUKEwjPod_9-8f-AhVsmIsKHcZ6DykQFnoECC4QAQ&usg=AOvVaw2evYe2CI5mpHEV6M93Yqv9)

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОСЛУГ ПАЛІАТИВНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Пальчинська Маргарита Євгенівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-7524-6514>

Паліативна допомога в Україні - це сфера, що розвивається і поступово привертає все більше уваги та ресурсів. Паліативна допомога - це підхід до лікування, який фокусується на полегшенні болю, симптомів та стресу, пов'язаних з важкими захворюваннями, з метою покращення якості життя пацієнтів та їхніх родин. Концепція паліативної допомоги є відносно новою в Україні, і досі бракує розуміння та обізнаності щодо її важливості та переваг. Однак за останні роки відбулися деякі позитивні зрушення.

Оскільки Україна тільки стає на цей цивілізаційний шлях, варто врахувати напрацьовані європейською спільнотою принципи та правові конструкції, які можна застосувати з урахуванням національних особливостей у вітчизняне правове поле.

Вихідним принципом, який є головним та проходить червоною стрічкою через усі відповідні документи Ради Європи, є принцип особистої автономії та самовизначення паліативного хворого. Як визначено у ключовому документі з цього питання – Резолюції ПАРЄ № 1649 (2009 р.) «Паліативна допомога: модель інноваційної медичної та соціальної політики», система паліативної допомоги повинна забезпечувати можливості для самовизначення людини, яка має серйозне захворювання, страждає від перманентного болю або перебуває у стані відчаю. Це означає, що автономія є обов'язковою вимогою для визначення суб'єктивної формули здоров'я та включає свободу самостійно вирішувати, як справлятися з хворобою і смертю [1].

У Рекомендації 1418 (1999 р.) щодо захисту прав людини і гідності невиліковно хворих і помираючих серед найсуттєвіших загроз, які існують на сучасному етапі, для дотримання прав паліативних хворих названо «штучне продовження процесу вмирання або використання непропорційних заходів медичного характеру без згоди пацієнта» [2].

У зв'язку з цим, ПАРЄ закликає уряди держав-членів встановити етичні правила поведінки з особами, які наближаються до кінця життя, та на цій основі визначити медичні та юридичні керівні принципи та норми національного законодавства у цій сфері.

Підхід, що ґрунтується на правах людини, спрямований на те, щоб права людини керували відносинами між особами, які наділені правами (окремі особи та групи, які мають певні права), та зобов'язаними особами (особи, які зобов'язані забезпечувати здійснення цих прав, наприклад держава). Також підхід, що ґрунтується на правах людини, працює в напрямі зміцнення потенціалу осіб, які наділені правом, для того, щоб вони могли

пред'являти вимоги носіям обов'язків щодо їхнього забезпечення, як це визначено в міжнародних стандартах у сфері прав людини [3].

Питання розвитку хоспісної та паліативної допомоги в Україні привертають до себе все більше уваги останнім часом. У 2010 р. було створено Всеукраїнську громадську організацію «Українська ліга сприяння розвитку паліативної та хоспісної допомоги». У 2011 р. паліативну допомогу було включено як окремий вид медичної допомоги шляхом внесення змін до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», а саме - з'явилася стаття 35-4 «Паліативна допомога», в якій зазначено: «На останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань пацієнтам надається паліативна допомога, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, а також надання психосоціальної і моральної підтримки членам їх сімей». З 2015 р. започатковано видання міжнародного науково-практичного журналу «Реабілітація та паліативна медицина» [3].

Деякі з ключових послуг, що надаються командами паліативної допомоги, включають:

1) Зняття болю та симптомів: Бригади паліативної допомоги працюють над полегшенням таких симптомів, як біль, нудота і задишка, і допомагають пацієнтам підтримувати якість життя. 2) Емоційна підтримка: Бригади паліативної допомоги надають емоційну підтримку пацієнтам та їхнім сім'ям, допомагаючи їм впоратися з труднощами, пов'язаними з важкою хворобою. 3) Духовна підтримка: Бригади паліативної допомоги надають духовну підтримку пацієнтам та їхнім сім'ям, поважаючи їхні вірування і традиції. 4) Координація допомоги: Бригади паліативної допомоги тісно співпрацюють з лікарем первинної медичної допомоги та спеціалістами, щоб забезпечити скоординованість і комплексність догляду. 5) Догляд наприкінці життя: Бригади паліативної допомоги надають підтримку пацієнтам та їхнім сім'ям наприкінці життя, допомагаючи їм справлятися з симптомами та надаючи емоційну і духовну підтримку.

У 2012 році український уряд прийняв Загальнодержавну програму розвитку паліативної допомоги, метою якої є забезпечення доступу до послуг паліативної допомоги для всіх громадян України. Програма ставить перед собою низку завдань, серед яких створення національної системи паліативної допомоги, розробка освітніх програм для медичних працівників, створення хоспісів та паліативних відділень у лікарнях.

Однак, все ще існують значні проблеми з наданням паліативної допомоги в Україні. До них відносяться нестача кваліфікованих медичних працівників, недостатнє фінансування та ресурсів, а також обмежене розуміння паліативної допомоги серед широкої громадськості. Доступ до паліативної допомоги в Україні залишається обмеженим, особливо в сільській місцевості. Український уряд зробив деякі кроки для вирішення цієї проблеми, наприклад, запровадив спеціалізовану навчальну програму для медичних працівників у сфері паліативної допомоги.

У 2019 році Міністерство охорони здоров'я прийняло Національну стратегію паліативної допомоги, яка спрямована на підвищення доступності та якості паліативної допомоги по всій країні. Стратегія включає плани підготовки більшої кількості медичних працівників у сфері паліативної допомоги, покращення доступу до ліків та обладнання, а також підвищення обізнаності громадськості про важливість паліативної допомоги. Стратегія має на меті забезпечити доступ до паліативної допомоги всім пацієнтам, які її потребують, до 2025 року. Однак реалізація стратегії відбувається повільно через різні фактори, такі як обмежене фінансування, нестача кваліфікованих фахівців з паліативної допомоги та недостатня обізнаність про переваги паліативної допомоги серед пацієнтів та медичних працівників.

Над покращенням паліативної допомоги в Україні працює низка організацій, зокрема Українська асоціація паліативної та хоспісної допомоги, Міжнародний фонд «Відродження» та Європейська асоціація паліативної допомоги. Ці організації працюють над підвищенням обізнаності та розуміння паліативної допомоги, забезпечують навчання

та підтримку медичних працівників, а також виступають за покращення фінансування та ресурсів для надання паліативної допомоги. Фонд Ріната Ахметова започаткував кілька ініціатив, спрямованих на надання паліативної допомоги людям, які її потребують.

Загалом, якість паліативної допомоги в Україні варіюється залежно від регіону та конкретного медичного закладу. Пацієнти та їхні сім'ї часто стикаються зі значними перешкодами у доступі до високоякісної допомоги, включаючи брак ресурсів, неадекватну інфраструктуру та соціальну стигму, пов'язану з доглядом за хворими наприкінці життя.

Таким чином, хоча паліативна допомога в Україні все ще перебуває на ранніх стадіях розвитку, за останні роки відбулися деякі позитивні зрушення. Український уряд визнав важливість паліативної допомоги і прийняв національну програму з її розвитку, а громадські організації та благодійні фонди також роблять свій внесок у її розвиток. Однак, ще багато роботи потрібно зробити, щоб забезпечити доступ всіх українців до якісних послуг паліативної допомоги.

Впровадження системи паліативної допомоги в Україні потребує скоординованих зусиль з боку органів державного управління. Нижче наведені деякі з ключових аспектів, які необхідно розглянути з точки зору державного управління:

1. Розробка політики та регулювання: Українському уряду необхідно розробити політику і нормативно-правові акти, які підтримують розвиток послуг паліативної допомоги. Це включає в себе розподіл фінансування, встановлення стандартів надання допомоги та розробку керівних принципів для медичних працівників.

2. Планування та координація послуг: Держава повинна координувати планування і надання послуг паліативної допомоги на різних рівнях медичних закладів. Це включає створення хоспісів, відділень паліативної допомоги в лікарнях і служб догляду вдома.

3. Розвиток кадрового потенціалу: Органи державного управління повинні забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих медичних працівників, які мають досвід у сфері паліативної допомоги. Медичні працівники повинні проходити навчання та тренінги з паліативної допомоги, включаючи знеболення, контроль симптомів та комунікативні навички. Цього можна досягти шляхом розробки навчальних програм і надання можливостей для безперервної освіти.

4. Інтеграція в систему охорони здоров'я: Послуги паліативної допомоги повинні бути інтегровані в існуючу систему охорони здоров'я, щоб забезпечити пацієнтам доступ до допомоги протягом усього перебігу хвороби. Це передбачає співпрацю між лікарями первинної медичної допомоги, спеціалістами та командами хоспісів і паліативної допомоги.

5. Забезпечення якості: Держава повинна забезпечити надання послуг паліативної допомоги відповідно до встановлених стандартів і керівних принципів. Держава повинна здійснювати моніторинг та оцінку надання послуг паліативної допомоги, щоб переконатися, що вони відповідають потребам пацієнтів та їхніх родин. Це включає збір даних про результати лікування пацієнтів, використання медичної допомоги та витрати.

6. Інформування та освіта громадськості: Органам державного управління необхідно підвищувати обізнаність громадськості про паліативну допомогу та її переваги. Це передбачає розробку освітніх програм для пацієнтів, членів їхніх сімей та медичних працівників, а також проведення інформаційних кампаній.

Таким чином, впровадження системи паліативної допомоги в Україні потребує скоординованих зусиль з боку органів державного управління, включаючи розробку політики та нормативних актів, планування та координацію послуг, розвиток персоналу, забезпечення якості, а також інформування та освіти населення. Загалом, впровадження системи паліативної допомоги в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає залучення органів державного управління, медичних працівників та інших зацікавлених сторін. Спільними зусиллями можна покращити якість життя пацієнтів з невиліковними захворюваннями та їхніх родин.

### **Список літератури**

1. Паліативне лікування: зразок інноваційного підходу до охорони здоров'я та соціальної політики : Резолюція Парламентської Асамблеї Ради Європи від 28.01.2009 г. № 1649 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.coe.int/T/r/Parliamentary\\_Assembly/%5BRussian\\_documents%5D/%5B2009%5D/%5bJan2009%5d/Res1649\\_rus.asp](http://www.coe.int/T/r/Parliamentary_Assembly/%5BRussian_documents%5D/%5B2009%5D/%5bJan2009%5d/Res1649_rus.asp)
2. Protection of the human rights and dignity of the terminally ill and the dying. Recommendation. Doc: 1418 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://assembly.coe.int/ASP/Doc/XrefATDetailsE.asp?FileID=16722>
3. Савка Г.В. Права людини у сфері паліативної допомоги. МЕДСЕСТРИНСТВО. 2020. № 1. С. 15 – 18.

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПОТРЕБ ЗДОБУВАЧІВ, ЯКІ ВИВЧАЮТЬ ДИСЦИПЛІНУ «ІНОЗЕМНА МОВА (ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ)»**

**Романенко Тетяна Іванівна**

старший викладач кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Вивчення іноземних мов з метою професійного росту та розвитку кар'єри стає дедалі актуальнішою проблемою сьогодення. У цьому напрямку викладання іноземних мов професійного спрямування спостерігається бурхливий розвиток останніми роками та залежно від сфери діяльності того, хто вивчає мову, існує достатньо багато спеціалізованих напрямків, маючих свої назви та аббревіатури. Англійська мова серед мов міжнародного спілкування займає лідируючу позицію, тож викладання англійської мови професійного спрямування має неабиякий попит серед професіоналів.

Треба зазначити, що у напрямі викладання англійської мови професійного спрямування з'явилась значна кількість розробок за останні кілька десятиліть. Багато курсів ESP (англійської мови професійного спрямування) розроблено відповідно до вимог запитів. Тим не менш, увага розробників курсів ESP різниться від однієї області до іншої, оскільки це залежить від кількості учасників і рівню попиту, що призводить до збагачення одних сфер і до певної міри ігнорування інших.

Останнім часом акцент робиться на англійській ділового та економічного спрямування (надалі – EBE), а не на англійській наукового та технологічного спрямування (надалі – EST). Багато науковців вказує на те, що, безсумнівно, англійська ділового спрямування (надалі EBP) є однією з гілок ESP, яка має зростаючий попит на ринку.

Крім того, EBP (English for Business Purposes) виник як головний напрямок і став найбільшою сферою розвитку вивчення англійської мови професійного спрямування. Цей розвиток EBP є дуже помітним, оскільки 21 книга з 24 книг була опублікована в області EBP у Великобританії ще в 1994 році. Медична дисципліна є життєво важливим і ключовим явищем, оскільки вона має справу з питаннями, безпосередньо пов'язаними з людським тілом і здоров'ям. На жаль, курси ESP для студентів-медиків дуже обмежені та традиційні на відміну від курсів інших дисциплін. Існує дуже мало попередніх досліджень у галузі медицини щодо ситуації з англійською як іноземною мовою (надалі – EFL). Класичні підходи до розробки та управління навчальними програмами, що сягають корінням у перші роки XX століття, не змогли адекватно відповісти на вимоги сьогодення. Зараз існує потреба провести більше досліджень, щоб запровадити реформи та інновації в медичній освіті, щоб вона краще реагувала на потреби суспільства у сфері охорони здоров'я та досягнення медичної науки та технологій. На жаль, у деяких частинах світу багато викладачів англійської мови професійного спрямування викладають курси, які не задовольняють усіх потреб медиків. Стверджується, що нездатність розпочати процес розробки курсу ESP шляхом проведення систематичного аналізу потреб призведе до того,

що курс не буде відповідати потребам студента і, отже, перешкоджатиме процесу викладання/навчання. [5, с. 45]

У цьому дослідженні вивчаються потреби тих, хто вивчає ESP, у практичному спілкуванні англійською мовою, зокрема, потреби студентів магістерської програми публічного управління у сфері охорони здоров'я. Загалом цей курс (МЕС) зосереджується на обмеженій лексиці, яка безпосередньо пов'язана з предметною спеціалізацією учнів. (тобто медициною). Цей тип спілкування може становити важливий компонент, оскільки він може дозволити учням певною мірою взаємодіяти один з одним як колеги з однієї дисципліни, але в медичному контексті. Але дуже важливо враховувати, що студенти-медики є частиною суспільства і їм потрібно взаємодіяти не лише з однокласниками, а й з членами суспільства. Наприклад, їм може знадобитися поїхати за кордон для отримання вищої освіти в якості закордонного аспіранта; їм може знадобитися поговорити з працівниками аеропорту, найняти таксі до готелю тощо. Усі ці та багато інших ситуацій потребують іншого типу спілкування англійською, якого їм бракує, оскільки вони відвідували лише програми медичної англійської мови. На жаль, вони зіткнулися з серйозними труднощами та обмеженнями, оскільки вони вивчили обмежену мову, яка працює навколо однієї сфери, тобто медичного контексту. Таким чином, медична англійська, як було зазначено раніше, утворює лише один компонент, «один кут трикутника». Крім того, їм обов'язково потрібні інші компоненти, такі як англійська мова загального спрямування (English for General Purposes, надалі – EGP або General English (надалі – GE)). Коротко медичну англійську мову можна описати як один кут трикутника, який не може самостійно сформувати повний трикутник. Отже, GE так само важливий, як і ESP.

Є припущення, що важливо не розглядати ESP як сферу розвитку, відокремлену від решти загальної англійської мови. Це нещодавній крок у викладанні англійської мови до більш комунікативної основи викладання та навчання. Більше того, студенти-медики потребують не лише GE, щоб контактувати з іншими членами суспільства, які належать до різних дисциплін, але кар'єрні та професійні ситуації також вимагають майстерним володінням англійською мовою (надалі – ELP). Іншими словами, фармацевту в аптеці потрібна GE, щоб відпускати ліки та пояснювати клієнтам кількість дозування тощо. Студент-практикант, який проходить інтернатуру, повинен поговорити з пацієнтом про його історію хвороби та написати звіт, для якого йому потрібні знання GE, а не ME. Медсестра чи лікар у відділенні невідкладної допомоги, який займається випадком нещасного випадку, який потребує екстреної госпіталізації та лікування, безумовно, повинен буде говорити соціальною мовою (тобто GE). Подібним чином, коли нового пацієнта переводять від сімейного лікаря чи клініки до лікарні, або коли лікарю, який чергує на зміні, потрібно знати певну особисту інформацію та історію хвороби тощо, потреба в GE стає обов'язковою.

Труднощі, з якими стикаються студенти, виникають не стільки через погане знання системи англійської мови, скільки через незнайомість із використанням англійської мови, і, отже, їхні потреби не можуть бути задоволені курсом, який не передбачає різних комунікативних дій. Отже, виникає проблема, яка заслуговує серйозного дослідження, оскільки предмети торкаються життєво важливих питань, які безпосередньо стосуються здоров'я та життя людини.

Таким чином, це дослідження є спробою дослідити потреби студентів-медиків у практичному спілкуванні англійською мовою з метою запропонувати курс медичної англійської мови, який відповідає адекватним потребам таких студентів, тобто академічним потребам (під час навчання), потребам на роботі (після навчання) і навіть ситуаційні потреби соціальних установок. Треба зауважити, що багато абітурієнтів у різних іноземних мовних закладах вважають за краще приєднуватися до програм англійської мови через її важливість і широке використання як міжнародної мови, мови нових технологій і автоматизації, наприклад інформаційних технологій. Крім того, це засіб спілкування між

різними культурами світу і має вирішальне значення в сучасному контексті. Тому англійська важлива не лише для українців, а й практично для всіх у всьому світі.

Традиційно метою ELT було описати правила використання англійської мови. Проте нові дослідження перемістили увагу з визначення формальних особливостей використання мови на виявлення способів, якими мова фактично використовується в реальному спілкуванні. Дійсно, учні та викладачі англійської мови професійного спрямування повинні використовувати англійську мову загального вживання не лише поза межами наукової дисципліни, але й на заняттях англійської мови професійного спрямування під час процесів викладання та навчання. Спеціалісти зазначають: усі вчителі спеціалізованих предметів читають лекції англійською мовою, оскільки вона є мовою викладання на курсах. Цікаво, що значна частина навчальної процедури потребує загальної англійської мови навіть у суто спеціалізованих текстах. У медичній практиці виникає багато питань, зокрема, у практичній сфері. Відповідно, курси англійської мови професійного спрямування повинні включати автентичну соціальну комунікацію, оскільки мова повинна використовуватися в повсякденній рутині та реальних життєвих ситуаціях. Розробники курсу вважають ситуативне використання мови, необхідної тим, хто вивчає ESP, як найскладнішу проблему в розробці курсу. Немає обмежень для соціального використання мови, оскільки мова не обмежена жодними кордонами. Проте припущення та передбачення ситуативного використання мови повинні бути належним чином оцінені в таких. На жаль, більшість навчальних планів англійської мови професійного спрямування розроблені в обмеженому порядку, що містить теми, які обмежені та мають відношення лише до предметної спеціалізації учнів. Небажано обмежувати потреби учнів конкретним використанням цільової мови. Загалом, студент-медик не повинен бути обмежений у зв'язку з його дисципліною; але має бути оснащений автентичним спілкуванням загальною мовою.

Мотивація відіграє дуже важливу роль у процесі навчання іноземної мови. Тому багато організацій та установ, що викладають іноземні мови, з'ясовують мотивацію та ставлення учня до вивчення цільової мови.

Гарднер та Ламберт визначили дві форми мотивації: (а) Інструментальна мотивація: це відображення зовнішньої потреби. Учні вивчають мову не тому, що хочуть, а тому, що їм це потрібно. Потреба може виникати з різних джерел: потреба продавати речі носіям мови; потреба читати тексти мовою для роботи чи навчання. Потреби можуть бути різними, але важливим фактором є зовнішня мотивація. (б) Інтегративна мотивація: з іншого боку, ця мотивація походить від бажання з боку учнів інтегруватися з членами спільноти, які використовують цю мову. Це внутрішньо створене бажання, а не нав'язана ззовні потреба[3]. Загалом вважається, що програми ESP за своєю природою мають тенденцію наголошувати на інструментальному аспекті мотивації учня.

На жаль, більшість студентів приділяють більше уваги спеціальним предметам і вважають їх важливими на відміну від курсів ESP, які не вважаються основними. Тому вони вивчають курси англійської мови лише для того, щоб скласти іспит. Більш-менш схожа ситуація і в Україні. Таким чином, можна сказати, що мотивація для вивчення цільової мови не така висока. Робінсон (1991) зазначає, що в багатьох частинах світу студенти вищих навчальних закладів можуть не бачити цінності свого курсу ESP, можливо, тому, що вони знають, що вони фактично можуть скласти предметний іспит без знання англійської мови. Дуже часто університетські курси ESP викладаються на початку кар'єри студента в університеті, і студент може оцінити цінність курсу набагато пізніше. У цьому відношенні варто зазначити, що мотивація відіграє головну роль у формуванні інтересу у здобувача.

Тож, нам здається, що мотивація здобувача – це той аспект процесу навчання, на якому потрібно якомога більше акцентувати увагу та на який треба працювати усім викладачам іноземної мови професійного спрямування.

### Список літератури

1. Бакаєва Г.Є., Борисенко О.А, Зуєнок І.І, Іваніщева В.О, Клименко Л.Й., Козимирська Т.І., Кострицька С.І., Скрипник Т.І. Тодорова Н.Ю, Ходцева А.О. Програма з англійської мови для професійного спілкування. – К.: Ленвіт, 2005 – 119 с.
2. Dudley-Evans, Tony (1998). Developments in English for Specific Purposes: A multi-disciplinary approach. Cambridge University Press.
3. Gardner, R. and Lambert, W. (1972) Attitudes and Motivation in Second Language Learning. Newbury House Publishers, Rowley Mass.
4. Johns, Ann M. & Dudley-Evans, Tony (1991). English for Specific Purposes: International in Scope, Specific in Purpose. TESOL Quarterly 25:2, 297-314
5. Robinson, P. (1991) ESP Today: A Practitioner's Guide. English Language Teaching, Prentice Hall, UK.

## КАДРОВИЙ АУДИТ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ СТАНУ КРИЗИ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

### Трофименко Анастасія Олександрівна

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
головний спеціаліст Міжрегіонального управління НАДС  
в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях,  
Автономній Республіці Крим та м. Севастополі  
<https://orcid.org/0000-0002-6187-1403>

Кадровий аудит в органах публічної влади є важливим інструментом для забезпечення ефективної та результативної діяльності державних установ. У рамках такого аудиту вивчаються питання, пов'язані з кадровим потенціалом, якістю роботи працівників, їхньої компетентності та професійних навичок [1].

Кадровий аудит – це не тільки актуальна, але й досить складна тема яка розглядається керівництвом організацій з точки зору сприйняття його необхідності та корисності, як метод, результати та висновки якого змушують їх вносити зміни в управління людськими ресурсами. Використання керівництвом організацій кадрового аудиту сприяє результативному реагуванню на зміни, прийняттю ефективних рішень.

Застосування цього «нового» підходу до управління персоналом означає в усіх сферах життєдіяльності країни відмову від усталених, часто заснованих лише на досвіді методах управління. Використання кадрового аудиту керівництвом організацій є результатом нового сприйняття кадрової роботи як такої, посад та ролі працівників у виробничому/сервіс процесі та нового погляду на управління в цілому.

Сфера кадрової роботи, особливо сприйняття співробітників/персоналу організації, тривалий час тлумачилася у теорії та практиці як «додаткова діяльність», як обслуговування адміністративних процесів у кадровій сфері. Для прийняття відповідних рішень, які відповідають вимогам часу, керівництву організації від початку потрібна була інформація про робочу силу, її якість, розумовий, фізичний і продуктивний потенціал. Цей, а також інші моменти, пов'язані з масовим наступом інформаційно-комунікаційних технологій і поглибленням процесів глобалізації, створили умови для появи кадрового аудиту.

Визначення змісту кадрового аудиту відображало необхідність отримання інформації про людські ресурси в компанії та про застосування основних законодавчих та адміністративних процедур у кадровій роботі, управлінні персоналом. Ця базова характеристика відображена в усіх тлумаченнях кадрового аудиту, який визначається як комплексний інструмент як для моніторингу, так і для отримання відповідної інформації щодо дотримання законодавчих процедур у трудових відносинах [5] та діяльності,

пов'язаної з працевлаштуванням людей, з обов'язковим піклуванням про працівників, з наймом, зберіганням та оновленням кадрової інформації та документів, а також наданням інформації керівництву організації та відповідним установам.

Політика кадрового аудиту як правило має за орієнтири вдосконалення публічного управління в цілому; забезпечення дотримання та відповідного застосування положень закону про державну службу; поліпшення/підвищення стандартів і практики управління персоналом у системі державної служби; забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Стратегія кадрового аудиту пов'язана із періодичним проведенням відповідних процедур з кадрового аудиту у всіх органах публічної влади; розвиток потенціалу персоналу для забезпечення його професіоналізму.

При цьому розрізняють різні види кадрового аудиту: аудит кадрової відповідності який забезпечує однакове застосування правил і положень згідно з законодавством про державну службу; стратегічний кадровий аудит або HR аудит який проводиться серед працівників відділів/служб кадрів. Відповідно, розробляються рекомендації на основі кращих стандартів і практик.

В умовах війни, коли в державі підвищений рівень загроз та виникає потреба розширених можливостей забезпечення національної безпеки, кадровий аудит стає ще більш важливим.

Органи публічної влади в Україні несуть відповідальність за безпеку, зокрема у військовій діяльності, а також за здійснення громадських функцій в умовах кризових ситуацій. У таких умовах кадровий аудит може допомогти у зборі та аналізі необхідної інформації щодо персоналу, його кваліфікації, досвіду та потенціалу. Це дає змогу забезпечити ефективне виконання завдань в умовах війни.

Перевірка кадрового потенціалу є важливим етапом для досягнення мети ефективності роботи установи. Для забезпечення найкращої роботи державних установ, необхідно знати склад та кількість персоналу, а також їхні здібності та вміння. Тільки тоді можна зробити висновок щодо можливості оптимізації та покращення роботи в цілому.

Один із аспектів кадрового аудиту в органах публічної влади – перевірка кваліфікації працівників. Вона дозволяє визначити наскільки компетентні працівники, чи вони мають необхідну кваліфікацію для виконання поставлених перед ними завдань. Крім того, така перевірка дозволяє визначити необхідність додаткових курсів підвищення кваліфікації для працівників.

Крім того, кадровий аудит може використовуватися як інструмент для організації перепідготовки персоналу у військових підрозділах та інших органах публічної влади, проведення оцінки кваліфікації та потенціалу кадрів. Це дає можливість забезпечити більш ефективне навчання персоналу, а також підвищити готовність до виконання своїх завдань в умовах війни.

Кадровий аудит також може допомогти виявити проблеми, що впливають на якість управлінської діяльності. Наприклад, коли необхідно оцінити питання зв'язку між працівниками, професійну діяльність та організацію праці. Перевірка взаємодії між працівниками та рівня професійної підготовки може допомогти виявити слабкі місця, які необхідно виправити.[1]

Разом із тим, кадровий аудит допомагає забезпечити відкритість та прозорість в діяльності державних установ. Це забезпечується шляхом оцінки відповідності кадрової політики держави законодавству, а також встановленням механізмів контролю за дотриманням цих норм.

Окрім цього, кадровий аудит може забезпечити рівноправність в органах публічної влади в умовах війни. Зокрема, він може допомогти виявити можливі проблеми щодо рівної оплати праці, гендерної нерівності, тощо. Таким чином, кадровий аудит може допомогти забезпечити більш гуманітарний та рівний підхід до управління персоналом в умовах війни.

Важливою умовою ефективності кадрового аудиту є його системність та регулярність проведення, що забезпечує своєчасну корекцію існуючих проблем та запобігає їхньому виникненню в майбутньому.

До проведення кадрового аудиту необхідно підійти комплексно та системно. Спочатку необхідно визначити мету та завдання аудиту, після чого скласти план його проведення. У плані мають бути визначені об'єкти аудиту, методи та засоби збору інформації, критерії оцінки результатів, а також засоби звітування про результати аудиту [4].

Багато аудиторських процедур, методи оцінювання гарантують, що під час аудиту отримується повне розуміння процедур внутрішнього контролю та того, чи дотримуються працівники вказівок внутрішнього контролю. Щоб уникнути переривання поточного робочого процесу, аудитори починають із методів непрямого оцінювання, таких як перегляд блок-схем, інструкцій, політики управління відділами чи іншої існуючої документації.

Процедури аудиту на місцях можуть включати зіставлення дій/функцій/діяльності тощо, заповнення журналу аудиту та звірку даних.

Основною метою кадрового аудиту є визначення відповідності діяльності організації вимогам законодавства та внутрішніх положень, оцінка ефективності використання кадрового потенціалу, виявлення проблем та розробка рекомендацій щодо їх вирішення.

Цікавою технікою звітності кадрового аудиту є підхід за критеріями 5С. Повний кадровий аудит часто завершується підсумковим звітом, який містить відповіді на такі запитання:

*Критерії:* Яку конкретну проблему було виявлено та чому був потрібен кадровий аудит? Хто звернувся з проханням про проведення аудиту та чому ця сторона звернулася з проханням про проведення аудиту?

*Умова:* Як це стосується цілей та/або очікувань організації? Чи є в організації організаційна/корпоративна політика, яка була порушена? Чи впевнена організація, що проблеми немає, чи проблема існує?

*Причина:* Чому виникла проблема? Хто був залучений, які процеси були порушені та як можна було уникнути проблеми?

*Наслідок:* який результат проблеми? Чи проблеми обмежуються внутрішніми питаннями, чи існують ризики зовнішніх наслідків? Які наслідки проблеми?

*Коригувальні дії:* що організація може зробити для вирішення проблеми? Які конкретні кроки зробить керівництво, щоб вирішити проблему?

Збір інформації під час кадрового аудиту може здійснюватися різними способами: проведенням опитувань, аналізом документів, спостереженням за роботою персоналу, інтерв'ю з працівниками та керівництвом, а також шляхом аналізу статистичних даних. Для визначення ефективності роботи організації можуть використовуватись критерії, такі як рівень задоволеності працівників, продуктивність роботи, якість виконаної роботи, та інші.

Після проведення кадрового аудиту необхідно розробити звіт, який міститиме результати оцінки кадрового потенціалу, виявлені проблеми та рекомендації щодо їх вирішення. Звіт повинен бути доступним для перегляду всім зацікавленим сторонам та допомагати забезпечувати відкритість та прозорість у діяльності організації [4].

У контексті публічної влади, кадровий аудит має додаткове значення, оскільки він допомагає забезпечити відкритість та прозорість у діяльності державних органів, а також визначити рівень відповідності їх діяльності законодавству та внутрішнім положенням. Крім того, кадровий аудит може допомогти забезпечити рівні можливості для всіх працівників, у тому числі з певними особливостями, та забезпечити виконання принципів гендерної рівності [2].

Таким чином, кадровий аудит в органах публічної влади є необхідним елементом для забезпечення ефективності та результативності роботи установи. Він дозволяє оцінити кадровий потенціал, перевірити кваліфікацію та професійні здібності працівників, виявити

проблеми взаємодії між ними та підвищити рівень відкритості та прозорості в діяльності державних установ. Проведення кадрового аудиту є важливим етапом у плануванні та управлінні кадрами в органах публічної влади. Він допомагає виявити проблеми та недоліки у роботі організації з кадрами, розробити рекомендації щодо їх вирішення та забезпечити високу ефективність діяльності. При цьому, важливо підходити до кадрового аудиту комплексно та системно, визначати мету та завдання аудиту, використовувати різні методи та засоби збору інформації та розробляти звіт з результатами кадрового аудиту з конкретними рекомендаціями для подальшої роботи.

#### **Список літератури**

1. Білик І.І., Головченко О.А. Роль кадрового аудиту у формуванні стратегії управління персоналом на підприємствах України // Проблеми та перспективи економіки та управління. 2018. № 1. С. 127-133.
2. Костенко О.І., Даниленко Л.І. Кадровий аудит як ефективний інструмент управління персоналом // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 1. С. 33-39.
3. Вознюк О.І., Моргун О.М. Особливості проведення кадрового аудиту на підприємствах України // Економічний аналіз. 2021. № 30(1). С. 128-138.
4. Лисенко М.А. Кадровий аудит: суть, цілі, види, методика проведення // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Т. 8, № 2. С. 88-92.
5. Matkovčiková N.. Implementation of EU OSH Standards in companies operating in Slovakia. *Ekonomické rozhlady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015. vol. 44. no. 3, P. 314-322

## **ПУБЛІЧНА ВЛАДА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Титаренко Любов Миколаївна**

кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»

Збільшення ролі публічної влади в організації вітчизняної сфери управління в умовах війни, викликів і змін є доволі актуальною проблемою сьогодення. Протягом усього періоду державної незалежності наша країна не стикалася з такими викликами, як це має місце на сьогодні, коли значна частина нашої території охоплена активними бойовими діями, або ж окупована.

Необхідно констатувати, що впровадження воєнного стану, війна завжди має шоківий вплив на громадян, травматичний вплив на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. На сьогодні варто говорити про масовий відтік людського, у тому числі, інтелектуального потенціалу з України та пов'язані із цим загрози для подальшого національного розвитку. Тому в умовах особливого періоду (стану жорсткої війни) постає необхідність реалізації нових механізмів публічного управління на критичній стадії вітчизняної боротьби за незалежність[2; 3].

Є очевидним, що публічне управління в умовах воєнного стану має свої характерні особливості та механізми розвитку, які потребують окремих наукових досліджень задля вироблення конструктивних пропозицій щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії. На сьогодні розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства щодо здійснення ними

повноважень у сфері публічного управління в нашій країні значною мірою недоврегульований [2, с.8].

Варто зауважити, що це стосується не лише організації суспільного життя, але й соціально-економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності у безпековій царині. Існує думка експертів, що в Україні система військового обліку, включаючи формування мобілізаційного резерву, фактично не переглядалася з радянських часів. Як наслідок, ані органи державної влади, ані органи місцевого самоврядування (не кажучи вже про інститути громадянського суспільства), не залучені до цього процесу належним чином.

Навіть функціонування інституту територіальної оборони, формування якого розпочалося буквально напередодні повномасштабного вторгнення російських військ до України, не внормоване належним чином, що зумовило прийняття нових нормативно-правових актів з цього приводу вже під час дії воєнного стану [4, с.2]. Крім того, ситуація ускладнюється через корупцію та інші інституційні дисфункції, що блокують ефективність механізмів публічного управління в Україні. Передусім це стосується незбалансованої поведінки громадян та функціонерів. Наприклад, останнім часом спостерігаються непоодинокі випадки зловживань, пов'язаних з уникненням оподаткування, розподілом гуманітарної допомоги, розподілом земельних ресурсів, виїздом чоловіків призовного віку за кордон тощо.

Зважаючи на зазначене сьогодні першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління на основі впровадження чітких і прозорих інституційних стандартів регулювання цієї сфери, які притаманні розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави та її регіонів.

Так, Державна стратегія регіонального розвитку України має окреслювати стратегічні пріоритети розвитку якщо не для кожного регіону, то принаймні для їх окремих груп: прикордонних з ЄС, прикордонних з Росією та Білоруссю, приморських, центральних, тих, які постраждали від бойових дій тощо. З іншого боку, гармонізація стратегічного планування регіонального розвитку на державному, регіональному, субрегіональному та локальному рівнях має відбуватися з одночасною розробкою річних планів розвитку для кожного з об'єктів стратегічного планування [6, с.3].

Основними механізмами інституційних змін, покликаних сприяти цьому процесу, мають стати: 1) фінансово-економічний, який (передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, передбачених у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад); 2) соціальний (включає заходи з трансформації соціальних інститутів, задля подолання наявних інституційних дисфункцій та обмежень, які блокують розвиток держави, регіонів, підвищення соціальних стандартів); 3) ринковий (орієнтований на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів завдяки впровадженню відкритої конкуренції, демонополізації ринків, приватизації державно майна й комунальної власності, які використовуються не достатньо ефективно).

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її соціально – економічного та гуманітарного розвитку на повоєнному етапі. Підсумовуючи викладене, зазначимо, що проголосивши пріоритет гуманітарних цінностей, публічна влада періоду воєнного стану на протязі останнього року залучає все більше молоді до публічної спільноти в галузі управління, спонукає людей до волонтерської діяльності на основі поваги до прав людини, у контексті загальнолюдських цінностей і національних інтересів країни. Сьогодні перед

управлінськими кадрами постає ряд відповідальних функцій, виконання яких можливе при підготовці та формуванні професійної ефективності працівників публічної влади, практики їх реалізації в умовах воєнного стану та перспектив відновлення України.

#### **Список літератури**

1. Геєць В. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування. 2016. № 1. С. 7–22.
2. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 81–84.
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура у контексті публічного управління : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2016, 344 с.
4. Гарантії прав і свобод громадян в умовах введення воєнного стану. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6744-garanty-prav-svobod-gromadyan-v>
5. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>
6. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas>

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ  
НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

**Trends and directions for governance development at the territorial level  
in the post-war reconstruction of Ukraine**

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Байдюк Сергій Васильович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-6566-150X>

Як складова загальнодержавної політики, державна політика у сфері охорони праці має низку особливостей, зумовлених специфікою суспільних відносин у цій галузі та підходами до їх адміністративно-правового регулювання. Зокрема, особливості зумовлені галузевою специфікою та станом виробництва, рівнем зайнятості населення, підходами до розподілу праці, соціальними пріоритетами, потребами та ін.

Державна політика є відображенням (результатом) формування інтересів держави та суспільства, розвитку технологій, ринкових відносин та інших об'єктивних умов, що впливають або мають значення для забезпечення безпечних і здорових умов праці для осіб, які працюють. Отже, сучасна державна політика повинна вчасно реагувати на зміни у суспільстві і державі, бути орієнтована на практичні результати та включати стимулюючі, мотивуючі заходи адміністративно-правового регулювання, інноваційні управлінські технології. Усе це сприятиме забезпеченню належного рівня охорони праці, що, у свою чергу матиме позитивний вплив на підвищення рентабельності виробництва, рівня зайнятості та доходів населення, збільшення надходжень до державного бюджету, стимулювання супутніх галузей та інфраструктури.

В Україні, як і у багатьох розвинених країнах світу, забезпечення безпеки та охорони праці є однією з важливих державних функцій, реалізація яких здійснюється спеціальними державними органами. Незважаючи на складність внутрішніх та зовнішніх економічних та соціально-політичних умов, охорона праці була і залишається одним із головних напрямів державної політики, орієнтованих на сучасні та передові європейські моделі. Через призму загальнодержавної внутрішньої політики, охорона праці визначається у її ключових напрямках. Зокрема, що стосується засад внутрішньої політики у економічній сфері, охорона праці має безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення високих темпів її зростання, забезпечення макроекономічної стабільності; розвиток внутрішнього ринку, підвищення ефективності його функціонування. У соціальній сфері – стосується забезпечення гарантованих Конституцією України прав і свобод громадян на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту; трансформації державної політики у сфері зайнятості та ринку праці, у тому числі шляхом розвитку партнерства між роботодавцями і найманими працівниками, власниками підприємств, установ, організацій та професійними спілками; забезпечення державних гарантій щодо реалізації соціальних прав працівників підприємств, установ, організацій усіх форм власності [1].

У цьому контексті, як слушно зауважує Т. Стиценко, при становленні та удосконаленні ринкових механізмів в економіці все більше уваги з боку держави, її відповідних інститутів приділяється вирішенню проблем у сфері охорони праці - головної

сфері діяльності людини. Інтереси як соціального, так і економічного розвитку, національної безпеки потребують створення відповідним ринковим співвідношенням умов формування, відтворення та розвитку робочої сили, які пов'язані безпосередньо з виробництвом або іншими сферами її використання та життєзабезпечення. Безпека праці є складовою частиною системи економічної безпеки та соціально-економічної стабільності як на рівні держави, так і на рівні регіону та підприємства [3, с. 155].

Принципи державної політики у галузі охорони праці узгоджуються із головним завданням державного управління – забезпечення прав і свобод людини у ході практичного виконання законів та інших нормативно-правових актів.

Відповідно до ст. 4 Закону України «Про охорону праці», державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням [5].

Згідно з законом [5], державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;
- підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;
- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля;
- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності;
- адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;
- використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству;
- інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами під час прийняття рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;
- використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва [5].

Аналіз принципів державної політики у галузі охорони праці дає підстави вважати, що вони сформульовані через основні напрями загальнодержавної політики із урахуванням специфіки відповідної галузі.

В умовах війни реалізація принципів державної політики у галузі охорони праці стикається з низкою перешкод. Воєнна агресія РФ проти України та введення воєнного стану стали підставою для внесення низки змін у трудове законодавство, нормативні акти з охорони праці та інші закони й підзаконні акти, які реалізують принципи державної політики у сфері охорони праці [2].

Зокрема, згідно з Постановою КМУ від 13.03.2022 № 303, на період воєнного стану припинено проведення планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду [6]. Разом з тим, за наявності загрози, що має негативний

вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини, захист навколишнього природного середовища та забезпечення безпеки держави, а також для виконання міжнародних зобов'язань України протягом періоду воєнного стану дозволено здійснення позапланових заходів державного нагляду (контролю) на підставі рішень центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у відповідних сферах.

Крім цього, Постановою Кабінету Міністрів України від 20.01. 2023 № 59 внесено зміни до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві, які спрямовані на спрощення, врегулювання та удосконалення процедури розслідування нещасних випадків на період дії в Україні режиму воєнного стану [4].

Зокрема, у разі неможливості утворити комісію та провести розслідування через загрозу життю та здоров'ю членам комісії роботодавець та відповідний територіальний орган Держпраці збирають, фіксують та систематизують інформацію про нещасний випадок на виробництві, що надходить або стає відомою, з метою його подальшого розслідування після нормалізації ситуації.

Спрощений механізм розслідування нещасних випадків на виробництві дає змогу швидко проводити розслідування та створює відповідні умови для своєчасного та належного соціального захисту потерпілих.

Аналіз показав, що в умовах війни в Україні законодавство у сфері охорони праці поступово адаптується до ситуації, що скалася. Втім, існує потреба у більш детальному аналізі впливу воєнного стану на систему охорони праці і опрацюванні ефективних механізмів державного регулювання цієї сфери з метою забезпечення прав і свобод людини під час війни.

#### **Список літератури**

1. Ізюта П.О. Правове регулювання охорони праці в умовах ринкової економіки Дис. на здобут. наук. ступ. к.ю.н. Х., 2008. 177 с.
2. Лідньов А. Охорона праці під час воєнного стану. Служба охорони праці. URL: [https://pro-op.com.ua/article/15904-okhorona-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu#anc\\_1](https://pro-op.com.ua/article/15904-okhorona-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu#anc_1)
3. Стиценко Т.Є. Системний підхід до інформаційного забезпечення охорони праці. *Вісник ХНАДУ*. Вип. 59. 2016. С. 155-157.
4. Про внесення змін до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.01. 2023 № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 1.05.2023)
5. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 1.05.2023)
6. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 13.03.2022 № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 1.05.2023)

#### **СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**Бондаренко Катерина Едуардівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-4705-6145>

В Україні, протягом довгих років, існувала система державного управління, що дісталася у спадок від радянської доби. Революція гідності створила новий курс розвитку України. Ратифікувавши в 2014 році Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії й їхніми державами-членами, Україна отримала можливість стати повноцінним членом в Європейському Союзі, для чого потрібно відповідати Копенгагенським критеріям - параметрам, яким мають відповідати держави-члени Європейського Союзу.

Саме тому Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 було схвалено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [3]. Метою якої було впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» визначала мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України. Стратегія передбачала реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави. Одними із першочергових реформ, згідно стратегії були:

- децентралізація та реформа державного управління; метою політики у сфері децентралізації є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування;

- реформа системи охорони здоров'я; метою державної політики у цій сфері є кардинальне, системне реформування, спрямоване на створення системи, орієнтованої на пацієнта, здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав.

З початком проведення реформ децентралізації, а пізніше охорони здоров'я, територіальні громади отримали більше повноважень в галузі охорони здоров'я.

Організаційно, децентралізація передбачає делегування повноважень та підвищення ролі територіальних громад при виборі стратегії розвитку сектору охорони здоров'я і зокрема формування кадрового резерву та матеріально-технічного забезпечення, автономію та комбіновану систему фінансування. Досвід розвинених країн свідчить про те, що децентралізація дає змогу підвищити якість медичних послуг, забезпечити належну гнучкість системи охорони здоров'я на виклики поточної епідеміологічної, екологічної ситуації, з урахуванням особливостей того чи іншого регіону.

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль в процесі управління охороною здоров'я на місцевому рівні, а саме: у покращенні стану здоров'я територіальної громади, задоволенні потреб громадян в послугах з охорони здоров'я, відповідної якості, вибір напрямку стратегічного розвитку медицини у відповідній громаді.

В умовах зміни моделі фінансування та децентралізації влади, виникає необхідність підвищення рентабельності та ефективності закладів охорони здоров'я - ЗОЗ, прийняття управлінських рішень.

Поряд з реформою фінансування охорони здоров'я та впровадженням договірних відносин з Національною службою здоров'я України, більшість закладів охорони здоров'я потребують додаткового фінансування з місцевого бюджету, оскільки тарифи на медичні послуги не покривають усіх витрат, пов'язаних з наданням послуг. Додаткові ресурси також потрібні для технічного обслуговування, оплати комунальних послуг, надання допоміжних послуг, а також для подальшого розвитку закладу.

З метою подальшого розвитку системи охорони здоров'я, Президент України видав Указ, згідно якого було передбачено опрацювати Кабінету Міністрів України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на 2022 рік, питання щодо підвищення заробітних плат у сфері охорони здоров'я для лікарів до розміру не менше, ніж 20 000 гривень на місяць, для середнього медичного персоналу – не менше ніж 13 500

гривень на місяць та врахування зазначених розмірів під час розрахунку тарифів за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення на 2022 рік.

Уряд затвердив такий рівень заробітної плати на 2022 рік.

У зв'язку з цим, перед керівниками закладів охорони здоров'я, постала проблема виникнення заборгованості із заробітної плати. Дану проблему заклади вирішували по різному. Багато хто звертався до власників з проханням дофінансування заробітної плати, адже вищезазначеним Указом Президент рекомендував органам місцевого самоврядування вжити заходів щодо недопущення виникнення заборгованості із заробітної плати медичним працівникам комунальних закладів охорони здоров'я, у тому числі тих, які уклали договори про медичне обслуговування населення. Але не всі територіальні громади спроможні додатково фінансувати заклади охорони здоров'я. Тому, деякі заклади обрали шлях скорочення чисельності штату та працівників або переведення на неповний робочий день, за згодою працівника.

Побачивши дану проблему, Уряд ухвалив постанову від 20.03.2022 № 325 [2], якою запровадив зміни до низки постанов КМУ щодо забезпечення реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення, зокрема, додав до Порядку реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році, новий пакет медичних послуг під назвою «Забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги».

Так, згідно аналітичних панелей Національної служби здоров'я України, 238 надавачів медичних послуг уклали договір за даним пакетом. В 2023 році, даний пакет медичних послуг не передбачений Програмою медичних гарантій на 2023 рік, хоча КМУ затвердив в 2023 році заробітну плату у сфері охорони здоров'я для лікарів до розміру не менше ніж 20 000 гривень на місяць, для середнього медичного персоналу – не менше ніж 13 500 гривень на місяць [4]. Тому, наразі перед керівниками ЗОЗ та керівництвом територіальних громад постає проблема, щоб заклад отримував належне фінансування та був спроможним розвиватися далі та мав можливість достойно конкурувати з іншими медичними практиками. Одним із шляхів вирішення даної проблеми є стратегічне планування.

Проведена реформа медичних закладів, зокрема, перехід останніх у новий статус – комунальних неприбуткових підприємств, змінив принцип управління закладами охорони здоров'я, його розвиток визначається в комунальних неприбуткових підприємствах, а загальний порядок та загальний напрямок цього розвитку залежить від управлінських команд самих закладів та керівництва громад.

Коли відбувалася передача закладів охорони здоров'я з районного рівня на місцевий, більшість громад прийняли рішення і наразі є власниками комунальних некомерційних підприємств – КНП - первинного, спеціалізованого або одразу обох рівнів. Також, є громади, які після об'єднання створили нові КНП. І залишилися територіальні громади, у яких відсутні власні заклади охорони здоров'я, але на їх території розташовані структурні підрозділи таких закладів і обслуговують мешканців їхньої громади.

Таким чином, при розробці стратегічного плану розвитку сфери охорони здоров'я чи окремого закладу охорони здоров'я обов'язково необхідно враховувати напрямки та цілі стратегії розвитку даної громади, а також належним чином погодити та затвердити таку стратегію відповідним рішенням органу місцевого самоврядування. Навіть якщо у громаді відсутні власні комунальні заклади охорони здоров'я, при розробці стратегії розвитку громади обов'язково має бути присутній такий стратегічний напрям, як охорона здоров'я.

Для того щоб медичні заклади були спроможні, отримували необхідне фінансування, а населення було забезпечене якісними та доступними медичними послугами, керівникам територіальним громадам та закладів охорони здоров'я, необхідно організовувати зустрічі та обговорювати проблеми, які існують на сьогодні, розподілити послуги за закладами, щоб вони не дублювалися (це стосується спеціалізованої медичної допомоги), а заклади отримували необхідну оплату за послугу і могли залучити необхідних працівників,

розробити доступні маршрути для пацієнтів, щоб пацієнт розумів до якого закладу він може звернутися щоб отримати необхідну, якісну допомогу.

Також, одним із важливих напрямків є розвиток міжмуніципального співробітництва між територіальними громадами в сфері охорони здоров'я.

Наразі реформа охорони здоров'я продовжується на спеціалізованому рівні. Згідно постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [1], якою передбачено затвердження порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів, встановлення їх меж та механізми визначення надкластерних, кластерних, загальних та інших видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі закладів охорони здоров'я.

#### **Список літератури**

1. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-п#Text>
2. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення. Постанова КМУ від 20.03.2022 № 325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325-2022-п#Text>
3. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
4. Уряд ухвалив Програму медичних гарантій на 2023 рік. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/urjad-uhvaliv-programu-medichnih-garantij-na-2023-rik>

## **ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК МАГІСТРАЛЬНИЙ ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

**Бурдига Діана Миколаївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2538-8497>

Відновлення України є важливим етапом післявоєнного розвитку нашої держави. Уже зараз керівництво країни та міжнародні партнери шукають найкращі рішення для майбутньої відбудови зруйнованих війною об'єктів інфраструктури та житлових будинків.

Ці рішення мають бути побудовані на найкращих світових практиках та принципах прозорості та рівнодоступності. Країна має якісно трансформуватись у найбільш короткі строки.

Одним із головних параметрів, які має забезпечити якісна відбудова – це високі параметри енергетичної ефективності, що дасть нам змогу покінчити із багаторічною газовою залежністю.

Це необхідно не лише при безпосередній відбудові зруйнованих міст, але і в регіонах, що не зазнали руйнувань.

Адже питання надмірного і, часом, аномально неефективного використання енергоресурсів є актуальним для всіх секторів економіки, але особливо болучим воно є в житловому секторі [2].

Європейські країни повсюдно впроваджують політику і програми з підвищення енергоефективності як складову більш широкого процесу декарбонізації економіки. Одним із основних показників при визначенні енергоефективності економіки кожної окремої країни є енергоемність її ВВП. Чим більшим є цей показник, тим вищі витрати енергоресурсів на одиницю виробленої продукції, тим дорожча ця продукція і нижча конкурентоздатність як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

До початку війни Україна мала найбільш енергоємну економіку в Європі. Це пов'язано з кількома факторами:

- зі структурою нашої промисловості – оскільки ключові позиції в ній мають енергоємні галузі на кшталт металургії;
- з великими втратами енергії в житлово-комунальному господарстві – через низьку якість будівель, інших споруд та їх інженерних мереж;
- з величезними втратами під час транспортування теплової енергії через зношеність мереж.

Для зменшення енергоємності ВВП України та підвищення конкурентності української економіки на світовому ринку необхідно провести докорінну модернізацію у всіх галузях народного господарства. Це також необхідна умова подальшої євроінтеграції нашої держави, адже нещодавно схвалена нова екологічна політика ЄС передбачає збільшення енергоефективності економік всіх країн-учасниць.

В 2020 році Європарламент підтримав набір політичних ініціатив під назвою Європейський зелений курс (далі – ЄЗК). Їх загальна мета – зробити Європу кліматично нейтральним континентом до 2050 року, захистити біологічне різноманіття, екологізувати економіку. Синхронізуючи свою політику з ЄС, Україна має намір досягти кліматичної нейтральності до 2060 року.

Післявоєнний план відновлення України має ґрунтуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить вивести нашу економіку на рівень передових країн світу, зокрема зменшить її енергоємність та підвищить енергоефективність.

В першу чергу це дотримання таких принципів Європейського зеленого курсу як відмова від викопного палива (насамперед вугілля), зменшення викидів CO<sub>2</sub>, підвищення енергоефективності економіки та скорочення втрат енергії. Держава має підтримувати розвиток секторів з високою доданою вартістю та нових промислових галузей, таких як:

- будівництво енергоефективного житла;
- вуглецево нейтральне сільське господарство і виробництво продуктів харчування;
- виробництво сталі на основі водню або електротермічної технології;
- енергоефективне машинобудування;
- відновлювана енергетика;
- електроніка та електромобільна промисловість.

Як основу для реконструкції та подальшого сталого розвитку сучасної «зеленої» економіки Україні необхідно побудувати власну нову промислову базу та засоби виробництва, які не будуть спиратися на викопне паливо. Загалом програма відбудови постраждалих регіонів має включати:

- Заборону ремонту пошкоджених будівель та споруд (житлові, громадські, заклади охорони здоров'я та навчальні заклади), а також нового будівництва, з втратами енергії під час експлуатації вище, ніж це передбачено європейськими правилами та нормативами.

- Надання фінансової допомоги для відновлення та запуску виробництв, що відповідають критеріям ЄЗК, використовують новітні технології, відмовляються від вугілля та мінімізують використання природного газу в технологічних процесах, використовують відновлювані джерела енергії та енергетичні продукти з низьким рівнем викидів CO<sub>2</sub>.

Відновлення енергогенеруючих об'єктів з дотриманням принципів ЄЗК: відмова від вугілля, зниження викидів CO<sub>2</sub>, використання відновлюваних джерел енергії, зокрема, відходів, водню.

Відмову від традиційного палива для комунального транспорту. На заміну йому в міста має прийти електротранспорт і транспорт, що працює на біопаливі, водні. Для реалізації цього пункту необхідно буде також створити мережі електростанцій для комунального та приватного електротранспорту.

На відновлених та новозбудованих підприємствах необхідно буде впроваджувати основні заходи енергозбереження:

- організація обліку витрат енергоресурсів на всіх етапах виробничого процесу та автоматизоване управління енергоспоживанням;

- використання вторинних енергетичних ресурсів для виробництва тепла та електроенергії, використання (рекуперація) тепла відхідних газів та відпрацьованої пари, енергії охолодження агрегатів тощо;

- впровадження енергоефективних технологій виробництва продукції, установка високоефективного в енергетичному відношенні обладнання [3].

Зруйноване житло по всій країні оцінюють у 54 млрд доларів. Йдеться про пошкодження чи руйнування майже 150 тисяч житлових будинків, в тому числі 17,5 тисяч багатоквартирних.

Все це дійсно можливо відновити швидко та дешево, але таке будівництво потребує великої кількості ресурсів і навряд буде екологічним або навіть придатним для нормального життя в майбутньому. В українських містах вже вистачає проблем з інфраструктурою, малою кількістю зелених насаджень та непристосованістю для пішоходів. Такі міста ніколи не будуть комфортними для життя.

Наразі міське середовище в Україні здебільшого не враховує потреби людей, характеризується непропорційністю інфраструктури та умовним розподілом на спальні та ділові райони, що призводить до маятникової міграції й, відповідно, до заторів.

Але правильна реалізація відбудови може змінити на краще вигляд українських міст та збільшити кількість об'єктів, які поєднують у собі сучасні стандарти енергоощадності, безбар'єрності, інноваційності. Та для цього необхідно переглянути та адаптувати будівельні норми до європейських стандартів та створити стратегію, яка враховує особливості населеного пункту, щоб використати наявне міське середовище з найбільшою користю для людей.

Поки війна продовжується і, здавалося б, починати глобальну відбудову зарано, урядовці різних міст України вже почали навчання в інвестиційній програмі.

Так, 11 українських міст вже стали учасниками програми «Стала відбудова міст України», що реалізовує Асоціація європейських міст «Eurocities» спільно з Асоціацією міст України за підтримки «European Climate Foundation» (Європейського кліматичного фонду). Загалом Асоціація європейських міст Eurocities планує згуртувати понад 200 великих міст Європи, солідарних з українськими містами-побратимами, для реалізації проєктів реконструкції зруйнованих або пошкоджених внаслідок російської військової агресії об'єктів.

Мета програми – створити сприятливі умови для залучення інвестицій у відновлення громад України відповідно до Європейського зеленого курсу та прискорення злагодженого вступу України в Європейський Союз. Проєкт дозволить краще зрозуміти потреби українських громад, перевірити методи роботи та виробити проєкт відбудови, керуючись кліматичною нейтральністю та практиками сталого розвитку, чітко відображаючи цілі Європейської Зеленої Угоди [1].

Буде створена стратегія зеленого відновлення міст, яка включатиме такі аспекти:

- Чиста енергія та енергоефективність;
- Зручні для життя та інклюзивні громадські простори, зокрема інтегроване містопланування;
- Стала мобільність, зокрема Плани сталої міської мобільності;
- Зелені навички та менеджмент міських проєктів;
- Циркулярна економіка та управління відходами.

Планується запровадження програм комплексного відновлення населеного пункту. Кожна постраждала територія – місто, село чи селище – буде складати та приймати таку програму. Вона має відповідати на ключові питання та пропонувати конкретні рішення.

Планування оновлених населених пунктів або їхніх частин має стати більш раціональним та ефективним, а самі міста більш безпечними та комфортними. Йдеться і

про бомбосховища, і про громадські простори, зелені зони та насадження, і про енергоефективні будівлі.

Програма відновлення має бути відповідальністю місцевої влади, адже саме на місцевому рівні, у кожному окремому населеному пункті розуміють, як саме краще організувати новий простір та які потреби мають місцеві.

Самі мешканці, зокрема й найбільш активні представники громад, зможуть взяти участь у розгляді програми відновлення, адже вона обов'язково проходитиме громадські обговорення. Про громадські слухання місцева влада має повідомляти на своєму сайті.

Комплексне вжиття інвестиційних, інноваційних та організаційних заходів під час повоєнної відбудови дасть змогу Україні вийти на новий рівень ефективності у всіх галузях народного господарства. Це збільшить конкурентоспроможність як продукції окремих підприємств, так і нашої економіки в цілому.

#### **Список літератури**

1. Екологічна відбудова міста: які кроки робить держава. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekolohichna-vidbudova-mista-yaki-kroky-robyt-derzhava> (дата звернення 27.04.2023).
2. Як відновити зруйновані багатоповерхівки та зробити їх енергоефективними. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/28/689757/> (дата звернення 27.04.2023).
3. Якими мають бути принципи повоєнної відбудови України. URL: <https://delo.ua/uk/energetics/yakimi-mayut-buti-principi-povojennoyi-vidbudovi-ukrayini-395216/> (дата звернення 27.04.2023).

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

**Васютинський Святослав Юрійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Забезпечення підвищення стійкості місцевих бюджетів є важливою проблемою сучасного регіонального соціально-економічного розвитку.

Місцевий бюджет являє собою форму утворення та використання грошових ресурсів, призначених для забезпечення завдань та функцій місцевого самоврядування. Він є важливою частиною відтворювального потенціалу регіону. Органи місцевого самоврядування повинні прагнути до побудови збалансованих бюджетів. Проте найчастіше існує розрив між видатками та доходами місцевих бюджетів. В результаті формується вертикальний дисбаланс, що покривається за рахунок дотацій з державного бюджету.

Фінансове забезпечення місцевих бюджетів відрізняється нерівномірністю їх податкової бази та відмінностями соціально-економічного розвитку територіальних громад, а бюджетне вирівнювання має на меті забезпечити рівність щодо отримання економічними суб'єктами різних адміністративних утворень однакового обсягу гарантованих державою суспільних благ за визначеного рівня податкового навантаження [2].

Кожна країна намагається знайти свій власний спосіб забезпечення збалансованості місцевих бюджетів через формування різних механізмів бюджетного вирівнювання. Під останнім варто розуміти процес, який здійснюється органами влади вищого рівня з метою забезпечення збалансованості бюджетів нижчого рівня. Цей процес відбувається за рахунок низки механізмів, за дієвістю яких здійснюється вплив на формування та використання місцевого бюджету для досягнення цілей, визначених стратегією соціально-економічного розвитку регіонів.

Виділяють два типи бюджетного вирівнювання: вертикальне та горизонтальне. Вертикальне бюджетне вирівнювання орієнтоване на вертикальну збалансованість бюджетів. Воно має на меті чітке розмежування повноважень та розподіл відповідальності між рівнями влади. Однак для вирішення проблем забезпечення бюджетної збалансованості вертикальне вирівнювання найкраще поєднувати з горизонтальним.

Горизонтальне вирівнювання податкоспроможності здійснюється по місцевих бюджетах, що мають взаємовідносини з державним бюджетом – це обласні бюджети, бюджети міст обласного значення, районні бюджети та бюджети ОТГ [1] через використання індексу платоспроможності, що визначає рівень податкоспроможності такого бюджету порівняно з аналогічним середнім показником по всіх обласних бюджетах України у розрахунку на одну людину.

Необхідність збалансованості місцевих бюджетів визначається низкою причин, серед яких [4]:

- підтримка стабільності соціально-економічного розвитку території;
- створення умов виконання соціальних зобов'язань;
- сприяння зайнятості населення громад.

Міжбюджетні трансферти як інструмент бюджетного вирівнювання здійснюють вплив на збалансованість бюджетної системи України і спрямовані на зменшення диспропорцій місцевого розвитку.

Динаміка трансфертів, що надходять з державного бюджету відображено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, обсяг трансфертів, що надійшли з державного бюджету до місцевих бюджетів коливається у межах від 137 млрд. грн. (2022 р.) до 298,9 млрд. грн. (2018 р). Проте тенденція спрямована на зниження обсягів фінансової допомоги місцевим бюджетам.

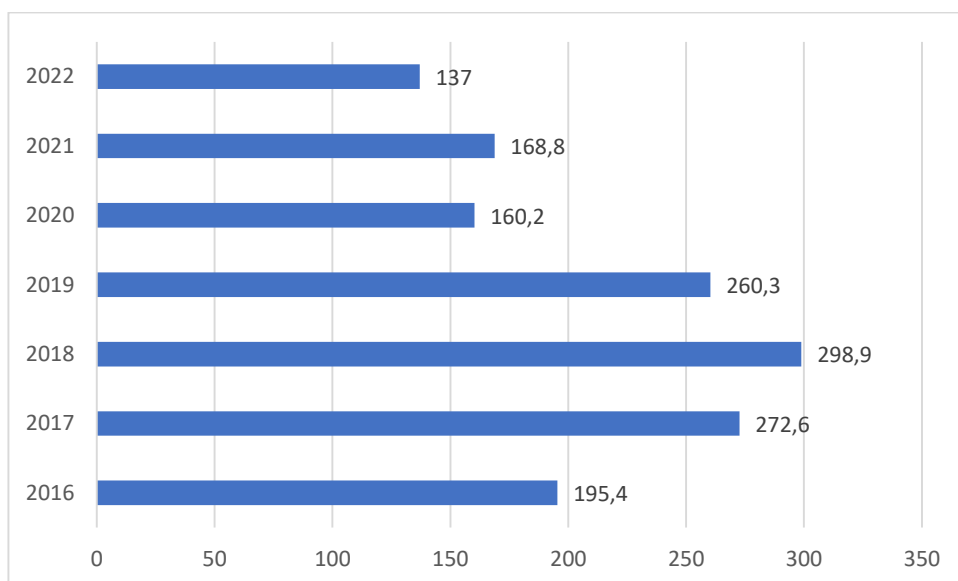


Рис. 1. Динаміка трансфертів з державного бюджету у 2016-2022 роках (млрд .грн)

Для розуміння окресленої тенденції необхідно дослідити питому вагу трансфертів, що надійшли з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів (рис.2).

Як видно з рисунку 2, починаючи з 2017 року спостерігається зниження частки трансфертів в доходах місцевих бюджетів. При цьому найвища питома вага трансфертів визначається у 2017 р., а найменша у 2022 році. Отже, можна зробити висновок, що в Україні спостерігається посилення фіскальної децентралізації.

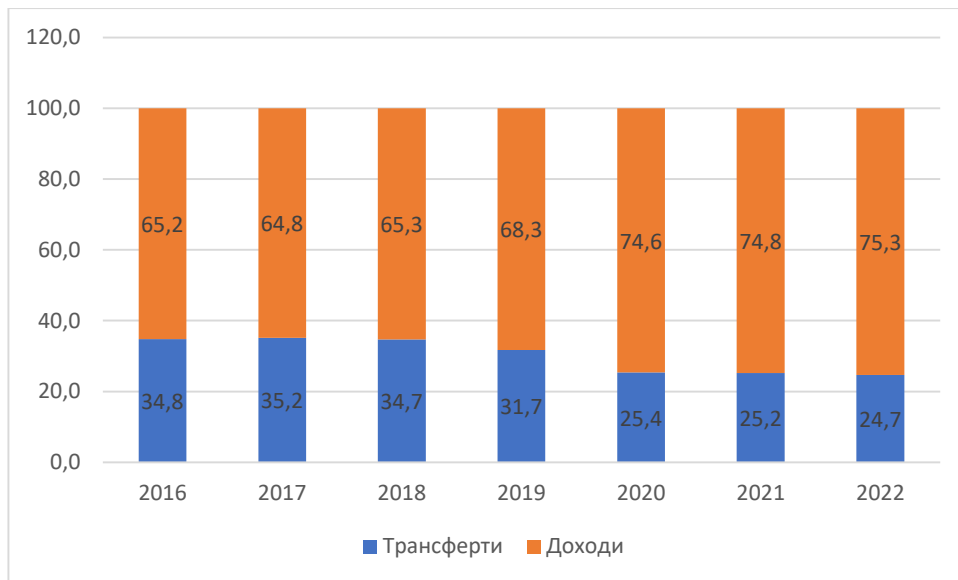


Рис. 2. Частка трансфертів в доходах місцевих бюджетів у 2016-2022 роках (%)

Багатьма авторами зарубіжний досвід системи міжбюджетних відносин розглядається через бюджетну призму бюджетного вирівнювання з огляду на чотири основні моделі – німецьку, американську, канадську та унітарну [3].

Німецька модель дозволяє згладжувати горизонтальні бюджетно-податкові диспропорції за рахунок перерозподілу надходжень та цільових трансфертів.

Американська модель ґрунтується на чіткому розмежуванні бюджетно-податкових повноважень між рівнями влади, включаючи розмежування податкових джерел («один податок – один бюджет»).

Канадська модель (Канада, Швейцарія, Австрія) – використовує нецільові вирівнюючі трансферти та цільові гранти при застосуванні показника чисельності населення.

Модель, що характерна для унітарних держав (Японія, Швеція, Данія та ін.) заснована на застосуванні схем фінансового вирівнювання між базовими фінансовими потребами та доходами, без урахування фактичного виконання. Наприклад, в Японії на підставі встановлених питомих витрат визначаються фінансові потреби стандартної території та коригуються на спеціальні коефіцієнти модифікації.

Світова практика показує, що горизонтальний спосіб вирівнювання також використовується в зарубіжних країнах. Наприклад, у США з федерального бюджету надається значна допомога штатам у вигляді цільових трансфертів.

У Німеччині здійснюється перерозподіл коштів між землями. Конституція ФРН зобов'язує ділити податки між бюджетами всіх рівнів. Тому земля, чий податковий потенціал нижчий за середній, отримує вирівнюваний грант за рахунок тих земель, чий податковий потенціал вищий за середній. Дані гранти являють собою трансферти, які переводяться з республіканського бюджету до місцевих бюджетів, щоб фінансувати витрати для відповідності мінімальним державним соціальним стандартам, спрямованим на підтримку соціальної та економічної стабільності.

Міжбюджетне вирівнювання в Індії здійснюється за рахунок допомоги регіонам, в яких поєднуються надання фінансових ресурсів як усім штатам на єдиній основі, так і конкретним штатам із несприятливою соціально-економічною ситуацією. В Індії передбачено три види трансфертів центрального уряду штатам: а) надання субсидій на фінансування поточних витрат; б) субсидії для фінансування державних інвестицій, у тому числі і в рамках проєктів розвитку конкретних штатів; в) для соціально значущих проєктів.

В Австрії вирівнювання здійснюється за рахунок трансфертів, які мають винятково цільовий характер.

У Канаді Федеральний уряд і уряди провінцій відповідно до Конституції є рівноправними партнерами федерації, а місцеві органи влади не мають незалежного конституційного статусу.

У Швеції система міжбюджетного вирівнювання полягає у вирівнюванні доходів. Метою вирівнювання є надання суспільних послуг однакової якості та за однаковою ціною на всій території держави.

Різні країни вирішують проблему вибору моделі міжбюджетних відносин по-різному, а ефективність механізму бюджетного вирівнювання залежить від оцінки та підбору адекватних методів – способів впливу міжбюджетних відносин на соціально-економічне становище у регіоні.

#### **Список літератури**

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-52/> (дата звернення: 02.05.2022).
2. Возняк Г. В. Бюджетне вирівнювання в системі фінансового забезпечення розвитку регіонів України: сучасний стан і вектор розвитку. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 24–30.
3. Казюк Я. М. Моделі державного управління міжбюджетними відносинами у розвинених у країнах світу: уроки для України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2013. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Ttpdu\\_2013\\_1\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Ttpdu_2013_1_9) (дата звернення: 29.04.2023).
4. Польова О. Л. Міжбюджетні відносини як інструмент механізму розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. Вип.39. 2022. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-37> (дата звернення: 29.04.2023).

### **ГАРАНТУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Дробот Ігор Олександрович**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та публічної  
служби

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-4922-8968>

В умовах сучасного державотворення одним з шляхів підвищення ефективності публічного управління в Україні є наявність міцних між суб'єктних зв'язків. На думку дослідників, політиків і практиків, стан відносин між державою, територіальною громадою та громадянським суспільством свідчить про те, що реформа децентралізації державного управління позитивно вплинула на їх якісний розвиток в контексті дотримання основних принципів демократичного врядування – паритетності, компетентності, прозорості, повсюдності, субсидіарності. Взаємодія означених суб'єктів управління характеризується синергетичним ефектом в усіх сферах державно-владних відносин. Відбуваються позитивні зрушення в діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, неурядових (громадських) інституцій у формуванні та розвитку нових виробничих відносин. Особливо значущими у цьому процесі, на думку експертів, є результат діяльності органів місцевого самоврядування. На сьогодні вони вийшли з під «опіки» місцевих органів виконавчої влади, набувають ознак самодостатності, отримали

можливість, у повній мірі, реалізувати свою родову функцію – організацію, власними силами, життєдіяльності на місцевому рівні.

Відчутно зросла роль місцевого самоврядування у вітчизняному державотворенні. Зокрема, діяльність органів місцевого самоврядування, в умовах реформи децентралізації стала більш самостійною щодо реалізації державної політики у сфері розвитку територій. Домінантними при формуванні, прийнятті та реалізації управлінських рішень в царині організації життєдіяльності на місцевому рівні стали потреби та суспільні інтереси громади. Зважаючи на перелічені позитивні зміни, можна було б вважати, що подальший розвиток самоврядування має гарантовані умови для розвитку.

Однак, стан вітчизняного самоврядування вказує на те, що попри низки позитивних у державно-владних відносинах змін, воно, не набуло, ще ознак самодостатності в частині організаційно-правового функціонування та соціально-економічного змісту й не відповідає очікуванням суспільства.

Метою публікації є виявлення в умовах реформування державного управління та правового режиму воєнного стану проблем гарантування місцевого самоврядування в Україні і обґрунтування шляхів їх усунення.

Розглядаючи тему «гарантування» слід уточнити зміст цього поняття. В нашому розумінні гарантування місцевого самоврядування ґрунтується на логічній взаємозалежності основних засад категорії гарантування, які у своїй структурованій взаємодії формують умови його існування. Йдеться про розвиток місцевого самоврядування у контексті запропонованих нами методологічних підходів, згідно з якими воно розглядається як “системне суспільне явище” та “організаційно структурований інститут” і розвивається у контексті філософського положення “необхідних і достатніх” умов існування явища, де під необхідною умовою гарантування виступає “державна” складова, яка, використовуючи свої ресурси (фінансово-матеріальну основу, правовий, інституційний, людський, морально-психологічний тощо), формує управлінську субстанцію місцевого самоврядування – “організаційно структурований інститут” у вигляді органів місцевого самоврядування, а під достатньою – “громадівська” складова, яка через ініціативу, самоорганізацію та суспільну самодіяльність населення створює таку форму співіснування – “системне суспільне явище”, мотиваційним чинником виникнення якої є потреба в облаштуванні своєї життєдіяльності власними силами [1, с. 269].

Наведене трактування дефініції “гарантування” виглядає надто розлогим зате охоплює процес здійснення місцевого самоврядування в усіх його якостях. Співставлення очікувань від реформи децентралізації та її реальний результат дає підстави для ствердження що реформа децентралізації разом з позитивними змінами внесла у систему місцевого самоврядування не передбачувану проблему. Йдеться, зокрема, про проблему, що виникла в організації, стимулювання праці посадових осіб та службовців місцевого самоврядування. Суть проблеми полягає насамперед у разючій диспропорції розмірів зарплат означених працівників, що вочевидь порушує загальний принцип справедливості, негативно відбивається на якості адміністративних послуг, сприяє хабарництву та корупційним діям з боку низькооплачуваних працівників.

З іншого боку, притаманний посадовим особам завищений рівень зарплати, що «накручується» іноді до 300% від окладу надуманими додатковими виплатами – викликає справедливе суспільне обурення, а також компрометує саму реформу децентралізації. У цій управлінській ситуації варто звернути увагу на те, що вказані випадки соціальної несправедливості не суперечать чинним Законам України “Про місцеве самоврядування в Україні” [2] та “Про державну службу” [3] і вважаються законними.

Усунення проблеми в оплаті праці посадових осіб може бути врегульоване тільки Верховною Радою України. З огляду на це, вирішення означеної проблеми отримало розуміння і підтримку в КМ України як суб’єкта законодавчої ініціативи. В Уряді розроблено законопроект № 6504 “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4], де серед низки організаційно-правових норм, що стосуються проходження служби та

регулювання життєдіяльності територіальної громади, домінантним є питання упорядкування оплати праці посадових осіб та службовців місцевого самоврядування.

У проєкті Закону запропоновано модель оплати праці відповідно до якої чітко визначені основні складові заробітної плати службовців місцевого самоврядування, а саме: 1) посадовий оклад; 2) місячна або квартальна премія (до 30% від посадового окладу); 3) надбавка за вислугу років (3% від посадового окладу за кожний рік стажу служби в органах місцевого самоврядування, але не більше 50% посадового окладу); 4) надбавка за ранг службовця місцевого самоврядування.

Законом обумовлена також схема посадових окладів службовців місцевого самоврядування, котра затверджується відповідною радою з урахуванням фінансово-економічної спроможності відповідного місцевого бюджету за пропозицією голови відповідної ради, виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії “ІІІ”, не може бути меншим двох розмірів прожиткового мінімуму та більше восьми розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року, а максимальний розмір посадового окладу виборної посадової особи не може більш як у 6 разів перевищувати мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії “ІІІ”.

З метою унеможливлення з місцевого бюджету витрат на необґрунтовано високі зарплати посадових осіб, проєктом Закону не передбачено: 1) надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важкої роботи; 2) за почесне звання «заслужений»; 3) доплати за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності, які визначені постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 року № 268.

Законопроект № 6504 зареєстрований у Верховній Раді України 05.01.2022 р, до порядку денного включений 07.02.2023 р. Пройшов перше читання у робочій групі Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, де був рекомендований до другого читання у комітеті Верховної Ради України з застереженням щодо регулювання Законодавцем величини верхньої межі заробітної плати посадових осіб. Дослівно, зміст застереження полягає у невтручанні держави у автономію органів місцевого самоврядування в частині формування, наповнення та регулювання бюджету територіальної громади, і особливо в частині видатків на заробітну плату посадовим особам. Рекомендовано, до другого читання законопроекту, відмовитись у його первинному тексті від двох запобіжних заходів: 1) встановленої для посадових осіб верхньої межі оплати праці; 2) обмеження на преміювання. Натомість активніше застосовувати принципи прозорості та публічності в інформуванні на сайті громади про преміювання посадових осіб і службовців.

Є в гарантуванні місцевого самоврядування й проблеми, що виникли за причини повномасштабного вторгнення російських військ на територію України. Йдеться, зокрема, про комунікацію органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Особливістю діяльності органів місцевого самоврядування є те, що на відміну від державного управління, де засобом його здійснення є державна влада, у місцевому ж самоврядуванні, якщо розглядати його в родовому контексті, таким засобом виступає ініціатива, самоорганізація та суспільна самодіяльність. Відмінність між означеними засобами здійснення цих обох системних явищ обумовлює й особливості комунікації органів місцевого самоврядування з іншими учасниками публічного управління, зокрема, з місцевими органами виконавчої влади щодо виконання своїх функцій з організації життєдіяльності територіальної громади, їх взаємодія в питаннях адміністрування відносин з територіальними громадами, бізнесом, недержавними організаціями, громадянами тощо. З огляду на це, уся діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема й комунікаційна її складова, регулюється окремими законами України “Про місцеве самоврядування в

Україні”, 1997, № 24, ст. 170, “Про місцеві державні адміністрації”, 1999, № 20-21, ст. 190, іншими нормативно-правовими актами. Однак у зв’язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну комунікаційні відносини з означеними вище суб’єктами та об’єктами публічного управління набули дещо іншого характеру. Вони тепер регулюються Законами України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 № 389-VIII, “Про військово-цивільні адміністрації” від 2015, № 141-VIII, Указом Президента України “Про утворення військових адміністрацій” від 24.02.2022 № 68/2022.

Слід зазначити, що обумовлене Законом формування військово-цивільних адміністрацій в Україні в часовому вимірі збіглося з реформуванням державного управління, котре проводиться шляхом децентралізації його повноважень та їх часткової передачі місцевому самоврядуванню. Особливістю децентралізації є те, що органам місцевого самоврядування надаються, а не делегуються, як було за попередньої системи управління, низки функцій і повноважень для їх виконання, що свідчить про відхід від повсюдного проникнення держави в усі сфери суспільного життя країни.

Особливістю реформування вітчизняного державного управління є також те, що реформа відкрила доступ до участі в ньому громадській ініціативі, що реалізується через діяльність громадських інституцій – уособленні громадянського суспільства – суб’єкта публічного управління.

Сукупна дія у публічному управлінні трьох його суб’єктів – держави, громади, громадянського суспільства (недержавних інституцій) – щодо погодження своїх інтересів вимагає зміни формату й змістовного наповнення комунікаційних відносин між ними. Йдеться про використання демократичних підходів, форм, методів, технологій, інструментів з формування та прийняття раціональних управлінських рішень. Саме раціональних, а не доцільних, котрі направлені, зазвичай, на реалізацію інтересів певної (вибраної) частини суспільства. Такі рішення не є прозорими, приймаються переважно одноособово і, як свідчить практика здійснення публічного управління, здебільшого спричиняють можливість прояву корупційних дій з боку посадових осіб. Одноособове прийняття управлінського рішення не є характерним для органів місцевого самоврядування у мирний час, зате найбільш поширене в умовах правового режиму воєнного стану, коли повноваженнями органів місцевого самоврядування наділяються військово-цивільні адміністрації. Згідно зі ст. 4 Закону України “Про правовий режим воєнного стану”, від 12.05.2015 № 389-VIII, створення військових адміністрацій має на меті “...забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян...” [5]. Для досягнення означеної мети, військові адміністрації наділяються особливими повноваженнями і організовують свою діяльність відповідно до правового режиму воєнного стану в країні. Зокрема комунікації органів місцевого самоврядування в частині прийняття колективних управлінських рішень значно обмежуються, а то й делегуються військово-цивільній адміністрації для прийняття управлінського рішення. Так, ст. 1 Закону України “Про військово-цивільні адміністрації” передбачає, що військово-цивільні адміністрації “...здійснюють на територіях відповідних територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України, повноваження сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад, виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад, сільських, селищних, міських голів та інші повноваження...” [6]. Слід зазначити, що рішення у військово-цивільній адміністрації приймаються керівником одноособово.

Узагальнюючи наведене вище, можна зробити висновки. Реформа децентралізації державного управління в Україні дозволила удосконалити формат державно-владних відносин і вивести їх на більш якісний рівень. Зокрема, завдяки перерозподілу повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування децентралізація надала системі місцевого самоврядування можливість реалізувати свою

родову функцію – організовувати життєдіяльність територіальної громади власними силами, що дало поштовх до формування в Україні самодостатньої системи місцевого самоврядування.

Разом з позитивними результатами децентралізація привнесла у систему місцевого самоврядування проблеми пов'язані зі стимулювання праці службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, котрі можуть спричинити такі негативні явища як хабарництво, корупційні діяння, нераціональне використання бюджету громади, а отже суперечать процесу його гарантування.

Спроба законодавчого виправлення означеної проблеми отримало політичне забарвлення і швидше нагадує боротьбу з наслідками, аніж усунення причин виниклої проблеми, а отже гальмує процес легітимації місцевого самоврядування.

Правовий режим воєнного стану є вимушеною, але необхідною мірою політичного керівництва країни, що введений у зв'язку з повномасштабним вторгненням військ РФ в Україну. Він передбачає організацію відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, але допускає тимчасове обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, та прав і законних інтересів юридичних осіб.

Під час дії правового режиму воєнного стану значно обмежуються комунікації органів місцевого самоврядування з іншими суб'єктами публічного управління в частині ухвалення раціонального управлінського рішення з організації життєдіяльності територіальної громади. Натомість законодавством передбачені повноваження щодо прийняття одноособових управлінських рішень керівником військово-цивільної адміністрації, які у більшій мірі є доцільними, а не раціональними і тяжіють до проявів корупційних дій з боку посадової особи.

В умовах правового режиму воєнного стану пропонується питання ухвалення управлінських рішень з організації життєдіяльності територіальної громади законодавчо віднести до компетенції органів місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект [Текст] : монографія / І.О. Дробот – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 312 с.
2. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України “Про державну службу” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Проект Закону України № 6504 “Про службу в органах місцевого самоврядування” Офіційний портал Верховної Ради України (rada.gov.ua)
5. Закон України “Про правовий режим воєнного стану”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
6. Закон України “Про військово-цивільні адміністрації”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

### **ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕНІ УКРАЇНИ**

**Дуліна Оксана Василівна**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

Під час повномасштабного вторгнення РФ на територію України зростають потреби у забезпеченні громадського порядку та особистої безпеки громадян. Кризові процеси, що відбуваються в соціально-економічному середовищі українського суспільства, а також ситуація на прифронтових і звільнених від окупації територіях призводить до ускладнення криміногенної ситуації та виникнення нових форм і способів вчинення протиправних діянь.

Гостро ця проблема відчувається і у громадах, що приймають внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Переселенці, опинившись у нових умовах життя, часто наражаються на небезпеку. Враховуючи що значна частина з них – це жінки, підлітки та молодь, питання профілактики вчинення злочинів неповнолітніми та попередження насильницьких дій відносно дітей та жінок потребують удосконалення методів профілактичної роботи серед цих категорій ВПО.

Оскільки молодь стає резервом для дорослої та рецидивної злочинності, вжиття скоординованих заходів громадськості, громадських формувань з охорони громадського порядку і державного кордону та поліції щодо правового виховання та організованого дозвілля, засвоєння правил безпечної поведінки, більш активної пропаганди серед них здорового способу життя наразі є дуже затребуваним.

Відтак вкрай актуальною стає необхідність формування принципово нових підходів до розв'язання цієї проблеми, прийняття системних різнопланових профілактичних заходів превентивного характеру, спрямованих на усунення причин вчинення правопорушень та зменшення кількості злочинів як скоєних ВПО, так і по відношенню до них населення [3, с. 49].

В умовах воєнного стану нагальною є потреба у скоординованій, злагодженій роботі громадських організацій та поліції у підвищенні оперативності реагування на небезпечні ситуації. При цьому нові засоби та методи гарантування безпеки у громадах та в області у цілому мають обов'язково відповідати основним вимогам сьогодення – оперативно реагувати на виклики у роботі з потребами ВПО і громад, що їх приймають, сприяти соціальній реінтеграції ВПО населення [2, с. 133].

В такій ситуації перед Національною поліцією та громадськістю постало актуальне завдання пошуку та використання механізмів партнерства, при застосуванні яких у населення було би прагнення розділити зусилля у протидії злочинності, разом нести відповідальність за безпеку у громаді.

Нейтралізація зазначених загроз може бути забезпечена комплексом спільних заходів організаційного, превентивного, фінансового, просвітницького характеру Національної поліції та громадських формувань з охорони громадського порядку і державного кордону.

Оцінюючи перспективи зростання після перемоги в умовах післявоєнного відновлення України навантаження на правоохоронні органи, доцільно у громадах, що приймають ВПО, посилити співпрацю підрозділів Національної поліції не тільки з утвореннями з охорони громадського порядку, а й з самими переселенцями та іншими вразливими групами населення [1, с. 95]. Для чого пропонується:

- на обласному рівні утворити мережу громадських формувань з охорони громадського порядку і державного кордону та створити об'єднаний штаб керівників таких громадських формувань;
- з метою вирішення місцевих проблем та викликів воєнного часу, посилення партнерства сприяти укладанню меморандуму про співпрацю між мережею ГФ та Управлінням Національної поліції в області;
- для забезпечення конституційних прав громадян, впровадження демократичних цінностей сприяти створенню при Головному управлінні національної поліції в області Координаційну раду з представників громадських організацій, розробити та ухвалити відповідне Положення;
- започаткувати інститут муніципального комісару як громадського помічника дільничного інспектора, розробити та ухвалити Положення про муніципального комісару;

- розробити та ухвалити Положення про Раду ветеранів та Молодіжну раду при управлінні національної поліції в області та сприяти їх утворенню;

- розробити проєкт Регіональної програми владно-громадської взаємодії у сфері громадської безпеки між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, Національною поліцією та Мережею громадських формувань з охорони громадського порядку і державного кордону. Програма має сприяти розбудові дієвої мережі громадських утворень з охорони громадського порядку, підвищенню їхнього професіоналізму, розкриттю кримінальних правопорушень та профілактики їх скоєння, технічного оснащення та впровадження новітніх технологій інформаційної взаємодії за рахунок ресурсів державного бюджету та бюджетів місцевого самоврядування. Також слід внести пропозиції до відповідного розділу Стратегії розвитку області та узгодити з діючими у області програмами;

- розробити Тематичний план проведення занять з правової освіти ВПО силами мережі громадських формувань з охорони громадського порядку і державного кордону та Національної поліції. Провести заняття з правової освіти, військово-патріотичного спрямування з учнівською та студентською молоддю ВПО. Акцентувати увагу молоді на безпечне поведіння з невідомими предметами, які можуть загрожувати життю та здоров'ю, включаючи тренування з надання першої медичної допомоги;

- з метою зміцнення громадянського патріотизму провести з молоддю ВПО спортивно-туристичні заходи з метою фізичного виховання та ознайомлення з історичною спадщиною регіону;

- разом з адміністраціями закладів освіти і спільно із представниками ювенальної превенції Головного управління Національної поліції в області провести тематичні виховні години для учнів переселенців, батьківські всеобучі, зустрічі з батьками учнів, які потребують особливої педагогічної уваги, де висвітлювати питання правової освіти.

Враховуючи новітні європейські демократичні тенденції управління на місцях, величезну роль у вирішенні проблем місцевого значення та визначенні векторів місцевого розвитку організацій громадянського суспільства, вважаємо за доцільне зробити акцент на трансформаційних змінах в процесі запровадження інновацій на основі державно-громадянського партнерства, які покликані ефективно представляти та захищати інтереси членів територіальних громад, зокрема – у відносинах з органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади.

#### **Список літератури**

1. Кайдалук В.О. Міжнародний досвід взаємодії поліції та громадськості. Південноукраїнський правничий часопис. 2022. №1-2. С.94-98. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/1-2/19.pdf>
2. Сиромятнікова М.С. Взаємодія поліції з громадськістю. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2019. С.133-134. URL: [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/06\\_12\\_2019/pdf/41.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/06_12_2019/pdf/41.pdf)
3. Березовський Р. Європейський досвід функціонування організацій громадянського суспільства в державно-громадянському партнерстві як основа запровадження інновацій. Матеріали XIX науково-практичної конференції « Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України», 16 червня 2022 р., м. Дніпро. с.48-50. URL: [https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163114/2022\\_7\\_Material\\_conference\\_16\\_06\\_2022-48-50.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163114/2022_7_Material_conference_16_06_2022-48-50.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДКРИТОГО ПУБЛІЧНОГО ПРОСТОРУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПИТАННЯ ТИПОЛОГІЇ МАЛИХ АРХІТЕКТУРНИХ ФОРМ

**Єремиця Олексій Миколайович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0001-2080-4511>

Якість життя населення територіальної громади залежить від частки доступного загального простору та його використання. При цьому очевидно, що малі архітектурні форми сприяють тому, щоб зробити присутність громадян у цих просторах комфортною та зручною. У відкритих просторах міста малі архітектурні форми (МАФ) унікальні: це не лише окремі предмети благоустрою певного типу, а й часом цілі ансамблі, що включають лави, квіткарні та вазони, трельяжи, фонтани, огорожі, елементи освітлення, носії візуальних комунікацій, громадської інформації тощо. Усі ці елементи є продуктами серійного виробництва. Їхні образні, смислові, масштабні, тектонічні характеристики часто дуже різноманітні. Тому у процесі управління публічним простором територіальної громади існує необхідність пошуку надійних способів ідентифікації малих форм, що дозволяють систематизувати історичний і проектний досвід. Особливості формування художньо-стильового комплексу у вигляді МАФів багато чому визначається «типовим» набором їх властивостей, які потрібно позначити і класифікувати.

Типологія ґрунтується або понятті «типу» як основної логічної одиниці розчленування досліджуваної реальності, або на використанні інших логічних форм, наприклад класифікації. Виходячи з побудови ієрархічних систем класів на основі деяких ознак МАФи поділяються на декоративні (скульптурні композиції, фонтани, вазони, декоративні водоймища, трельяжи та огорожі, альпійські гірки або рокарії тощо) та утилітарні (пандуси, сходи, підпірні стінки, містки, лави, торговельні кіоски, транспортні зупинки тощо).

МАФи є необхідним елементом сучасного середовища територіальної громади, номенклатура яких постійно поповнюється, а зовнішній вигляд, конструкція, матеріали визначаються призначенням та специфічним технічним оснащенням.

Відповідно до вітчизняних нормативно-правових документів (Планування та забудова міст, селищ і функціональних територій. Благоустрій територій. ДБН Б.2.2-5:2011 [1]) номенклатура МАФів включає такі елементи та обладнання:

- ігрове та спортивне обладнання (ігрові, фізкультурно-оздоровчі пристрої, споруди та (або) їх комплекси);
- освітлення (ліхтарі, світильники, газонні та вбудовані установки, архітектурне освітлення, світлова інформація);
- засоби зовнішньої реклами та інформації;
- некапітальні нестационарні споруди (об'єкти дрібнороздільної торгівлі, попутного побутового обслуговування та харчування, зупинки громадського транспорту, наземні туалетні кабінки, боксові гаражі, інші об'єкти некапітального характеру);
- обладнання будівель та споруд (колеристичне рішення зовнішніх поверхонь стін, оздоблення даху, деякі елементи обладнання конструктивних елементів будівлі (вхідні групи, цоколі та ін.), будинкові знаки);
- монументальна, декоративна та ігрова скульптура, вуличні вази, вазони і амфори;
- декоративні фонтани і басейни, штучні паркові водоспади
- вуличні меблі (лавки, лави, столи);
- вуличні покажчики та номери будинків;
- огорожі, ворота, ґрати, сходи, балюстради;

- паркові споруди (альтанки, павільйони, бельведери, навіси ротонди, паркові арки, колони, паркові містки тощо);
- меморіальні споруди (надгробки, стели, обеліски тощо);
- рекламні та інформаційні стенди, дошки, вивіски.

Існуючи дослідження, проєктна та управлінська практика дають інші комплексні варіанти типології МАФів, наприклад, за їх інтеграцією з архітектурою. Безперервне інтегрування різних за типом і класифікації МАФів у відкриті публічні простори призводить до створення цілісного ансамблю, особливо пішохідної зони і органічно входять у структуру середовища територіальної громади. Тим самим важливою характеристикою МАФів є їхня контактність, яка відбивається в гармонійному взаємозв'язку з навколишньою архітектурою.

У сучасному просторі територіальної громади, у разі його використання як реакційного, пішоходи мають потребу побачити нові та особливі об'єкти, сфотографуватися на їх фоні. В даний час віддається перевага МАФам як витворам арт-дизайну (арт-об'єкти, пневмоконструкції, об'єкти кінетичного мистецтва, павільйони, оснащені цифровими технологіями), які часом становлять чи не генеральну лінію формування середовища, причому відносно незалежну від функціонального призначення носіїв декоративного призначення, а також служать засобом реклами та бренду територіальної громади.

Відкриті публічні простори територіальної громади періодично оновлюються, реагують на сезонні зміни, вихідні та святкові дні, суспільно важливі події. Зокрема, пішохідна вулиця, де широкого поширення набули МАФи як тимчасовий об'єкт (фотозони, об'єкти соціального значення, інсталяції, прапори, перетяжки, штандарти та інші елементи). Такі, що легко споруджуються, мобільні та здатні до змін, недовговічні та легко замінні елементи дизайну територіальної громади здатні реагувати на зміну ситуації. Ті, що мають високу гнучкість, формоутворення елементів дизайну територіальної громади здатні створити своєрідний місток між історичним минулим та сучасністю. Таким чином, мобільність акцентує сезонні та святкові архітектурно-декоративні форми.

Особливе місце за своєю значущістю треба вважати ті МАФи, що належать до промислових виробів. Освітлювальне обладнання, огорожі, паркові споруди як продукти промислового виробництва вже давно набули статусу самостійної дизайнерської галузі. Будучи прямим спадкоємцем архітектури та пластичних мистецтв, МАФи значно розширили їхні межі та продовжують розвиватися, поставляючи нові види послуг та форм діяльності. Дизайн в принципі орієнтований на обов'язкову масову реалізацію, а отже, на високу технологічну ефективність та реалістичність виробництва. Дизайнерська форма завжди розрахована на максимально зручне для виробництва рішення, що дозволяє з повною віддачою використовувати існуюче обладнання, заощаджувати матеріали, енергію та інші виробничі ресурси.

Отже, житель територіальної громади незалежно від типу (сільська, селищна, міська) потребує малих архітектурних форм, які мають таку естетичну цінність і просторові характеристики, що відповідають специфіці відкритих публічних просторів. Цілком обґрунтовано бажання споживача бачити не лише досконалу, а й максимально виразну архітектурну форму, яка не просто інформує, а й містить цілісне ставлення до об'єкту з позиції всієї людської культури.

Необхідно також зазначити, що типологія МАФів з погляду видів та жанрів мистецтва не обов'язково збігається з їхньою управлінською класифікацією: декоративні МАФи (фонтанні композиції, вазони, трельяжи та решітки) можуть бути витворами пластичних мистецтв і навпаки; утилітарні (пандуси, сходи, лави та ін.) зараз дедалі частіше стають об'єктами арт-дизайну. Так, американський скульптор Майкл Бейтс переналаштує уявлення про звичайні міські меблі. Оцінюючи культурне значення та призначення МАФів, він обмежує здатність кожного вигаданого ним предмета служити місцем соціальної взаємодії й таким чином він вказує на складність людських відносин [2].

### Список літератури

1. Планування та забудова міст, селищ і функціональних територій. Благоустрій територій. ДБН Б.2.2-5:2011: Наказ Мінрегіонбуду від 30.03.2012 №139
2. Michael Beitz. URL: <https://michaelbeitz.com> (дата звернення: 05.05.2023).

## СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

**Ісайко Денис Ігорович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

<https://orcid.org/0009-0007-0672-5829>

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року відкрило нову сторінку історії нашої держави. Питання захисту від російського окупанта стало справою всього українського народу. З перших годин військової агресії громадяни України, виконуючи свій обов'язок, обумовлений не лише нормами законодавства, а й покликом серця, стали на захист територіальної цілісності та незалежності своєї держави. Повномасштабне вторгнення стало новим етапом багаторічної війни, розпочатої 2014 року, а фактично – багатовікової боротьби українського народу за свободу від тоталітарного московського ярма. Наведене актуалізує проблематику забезпечення національної безпеки, провідну роль в якій відіграє загальне довготривале планування – відповідна стратегія.

Забезпечення національної безпеки провадиться державою, в тому числі шляхом взаємодії органів публічної влади, спрямованої на виконання значного масиву законодавства у цій сфері. Держава формує політику в сфері забезпечення національної безпеки, розробляє та приймає стратегічні документи, які покликані сформувані в Україні належні умови для розвитку суспільства та належного захисту у разі виникнення загроз.

Законом України «Про національну безпеку України» (далі – Закон) не лише визначено та розмежовано повноваження органів публічної влади у сферах національної безпеки і оборони, а й також закріплені тлумачення деяких прийнятих державою документів. В статті 1 Закону йдеться мова про Стратегію національної безпеки України, Стратегію воєнної безпеки України, Стратегію кібербезпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень України, Стратегію громадської безпеки та цивільного захисту України та Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України [1].

Проаналізувавши різні підходи до визначення та розуміння поняття «стратегія», та враховуючи положення закріплені у перелічених вище документах, вважаємо за доцільне, під «стратегією забезпечення національної безпеки» розуміти план дій держави, який визначає цілі, основні напрямки та завдання щодо захисту її територій та громадян від можливих загроз.

На сьогоднішній день в Україні розроблені та затверджені: Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень України та Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України. Сукупність вказаних документів формує загальну стратегію нашої держави в забезпеченні національної безпеки.

Залежно від напрямку кожного документу здійснюється планування та підготовка до можливих негативних проявів відносно нашої держави, зокрема, основне місце відведено питанню ведення військових дій та агресії (інформаційної, в кіберпросторі, диверсійної та ін.) з боку російської федерації, визначення цілей, напрямків та завдань по забезпеченню

оборонно-промислового комплексу та розвитку сил оборони, питання безпеки людей в усіх її проявах.

Негативним фактом є те, що на сьогоднішній день не затверджена Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України (далі – Стратегія). Президентом України підписано Указ про введення Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 грудня 2022 року «Про проведення огляду громадської безпеки та цивільного захисту». Згідно вказаного документу, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) має проконтролювати розроблення за результатами вказаного огляду Стратегії та передачі її для схвалення до Ради національної безпеки і оборони України (далі – РНБО) [6].

Що стосується питань підготовки та реалізації Стратегії, то як вбачається із вказаного нормативно-правового акту, Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС) має проконтролювати напрацювання галузевих стратегій, державних цільових програм у сферах громадської безпеки, захисту та охорони державного кордону України, цивільного захисту та міграційної політики, а також оперативних планів та планів застосування сил і засобів у кризових ситуаціях. Національний інститут стратегічних досліджень відповідає за науково-методичне забезпечення, проведення огляду та підготовку проєктів документів планування у сферах, що належать до компетенції МВС [6].

Відмітимо, що питання громадської безпеки та цивільного захисту, має особливо важливе значення в контексті сучасної війни, яка відбувається на нашій території. Так, через жорстокі методи ведення війни ворогом, в Україні фактично відсутнє безпечне місце для людей. Крім загроз та ризиків природного, техногенного та соціального характеру, український народ страждає від негативних наслідків воєнних дій: регулярні російські ракетні обстріли вбивають та травмують людей, а також руйнують житлові будинки та інші об'єкти цивільної інфраструктури. Також великих страждань зазнають громадяни, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Наведене є викликами, для вирішення та мінімізації яких, повинна бути розроблена й впроваджена єдина державна стратегія, що обов'язково має враховувати питання повернення захоплених ворогом територій, а також захисту наших громадян.

Важливою складовою реалізації стратегії забезпечення національної безпеки є взаємодія органів публічної влади, що полягає в координації та взаємодопомозі в питаннях впровадження розробленої державою програми по захисту громадян від будь-яких негативних проявів та забезпеченню недоторканості кордонів й державного суверенітету від можливих зовнішніх/внутрішніх дестабілізуючих процесів. Особливої актуальності питання взаємодії виникає у випадку реальної загрози, що може мати прояви гібридного характеру чи безпосередньо відкритої військової агресії.

Що стосується положень Стратегії національної безпеки України, в них зазначено, що РНБО та КМУ координують і контролюють виконання стратегії у межах повноважень, Національний інститут стратегічних досліджень: здійснює науково-методичне забезпечення, готує щорічні доповіді про стан національної безпеки України. КМУ керується стратегією у здійсненні заходів щодо забезпечення обороноздатності і національної безпеки України, громадського порядку, боротьби зі злочинністю. Громадянське суспільство здійснює громадський контроль за діяльністю органів державної влади щодо реалізації стратегії [2].

Стратегія воєнної безпеки України передбачає, що координацію і контроль за виконанням завдань у сфері воєнної безпеки здійснюватимуть: РНБО - з питань запровадження об'єднаного керівництва з підготовки та ведення всеохоплюючої оборони України; КМУ - стосовно розвитку інституційних спроможностей Міністерства оборони України та інших органів управління складових сил оборони; Міністерство оборони України - щодо формування боєздатних Збройних Сил України (далі – ЗСУ) та спроможних до виконання покладених завдань інших складових сил оборони [7].

Координатором реалізації Стратегії кібербезпеки України є робочий орган РНБО – Національний координаційний центр кібербезпеки. Реалізація стратегії безпосередньо

здійснюється основними суб'єктами національної системи кібербезпеки, Міністерством закордонних справ України, Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством освіти і науки України та іншими суб'єктами забезпечення кібербезпеки в межах їх компетенції [3].

Стратегічний оборонний бюлетень України вказує, що управління процесом планування і реалізації цілей, завдань та заходів розвитку спроможностей ЗСУ та інших складових сил оборони покладається на керівників центральних органів виконавчої влади, інших державних органів. Для підготовки рекомендацій та проведення фахових консультацій щодо планування і реалізації цілей, завдань та заходів розвитку спроможностей за рішенням керівника центрального органу виконавчої влади, іншого державного органу можуть утворюватися постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи [5].

Згідно із Стратегією розвитку оборонно-промислового комплексу України, виконання її здійснюється згідно з планом заходів щодо її реалізації, який затверджується КМУ. Реалізація стратегії забезпечується органами виконавчої влади, підприємствами, установами і організаціями відповідно до повноважень, визначених законодавством України. Організаційне забезпечення реалізації стратегії покладається на Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. РНБО та КМУ координують і контролюють виконання стратегії у межах повноважень [4].

Таким чином, стратегія забезпечення національної безпеки відіграє важливе значення для нашої держави, особливо в період війни. Реалізація останньої залежить від ефективної діяльності уповноважених органів публічної влади, а також співпраці з приватним сектором та громадським суспільством. Залежно від напрямку та сфери діяльності в кожному конкретному випадку, суб'єктний склад може змінюватись, але це не впливає на загальну мету, а саме створення в Україні безпечних умов для її громадян та інших осіб, які законно перебувають на її території. Разом з тим, можна констатувати, що на сьогодні стратегія національної безпеки України сформована не в повному обсязі, з огляду на відсутність Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України. Наведене негативно впливає на безпеку українців та потребує вирішення.

#### Список літератури

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст.241.
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 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України»: Указ Президента України від 20 серпня 2021 року № 372/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text>
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України від 17 вересня 2021 року №473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121>
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 грудня 2022 року «Про проведення огляду громадської безпеки та цивільного захисту»: Указ Президента України від 23 грудня 2022 року № 883/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883/2022#Text>
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ВПО ЧЕРЕЗ ЇХ САМОРЕАЛІЗАЦІЮ НА БАЗІ ТВОРЧИХ КЛАСТЕРІВ

**Крупник Андрій Семенович**

канд.політ.наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»,

директор ГО «Одеський інститут соціальних технологій»

<https://orcid.org/0000-0002-8739-8204>

За період з 2014 року, коли РФ розпочала війну з Україною, до її повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року внутрішньо переміщеними особами (ВПО) в країні стали близько 1,7 млн осіб. З початку повномасштабної агресії росії кількість ВПО різко збільшилась. Тікаючи від атак агресора, близько 7 мільйонів осіб покинули свої домівки та переїхали в інші регіони України. Приблизно стільки ж виїхало за кордон.

Станом на кінець квітня 2023 року в Одеській області, за даними соціальних служб, було зареєстровано більше 219,7 тисяч переселенців (130,8 тисяч жінок і більше 88,9 тисяч чоловіків), у тому числі 56,8 тисяч дітей віком до 18 років та 7 тисяч осіб з інвалідністю.

Більшість із цих переселенців переїхали зі східних регіонів України – Донецької та Луганської областей, де вже 9 років точаться бойові дії з російським агресором, а також із Запорізької, Херсонської, Миколаївської та Харківської областей, частина з яких була і залишається тимчасово окупованою російськими загарбниками.

Багато хто із цих дітей і дорослих перенесли важкі випробування, фізичні та психологічні травми через страх смерті, втрату житла, близьких і дотепер перебувають у стресі. Частина з них потребує антистресової терапії, духовної та фізичної підтримки.

З початку повномасштабного російського вторгнення в Україну чимало громадських та благодійних організацій разом із державними та муніципальними соціальними службами активно включились у допомогу переселенцям.

Ці організації допомагають у пошуку житла і розселенні ВПО, забезпечують їх їжею, одягом та самим необхідним. Величезну підтримку в цьому у вигляді гуманітарної допомоги надають також зарубіжні країни – партнери України.

Ухвалена 21.06.2022 постанова КМУ №735 [1] спрямована на допомогу громадам впоратись із додатковим навантаженням на соціальну інфраструктуру внаслідок великої кількості ВПО, які потребують соціальних послуг, а також розширення можливості працевлаштування для соціальних працівників, які є серед переселенців.

Деякі організації та ініціативні громадяни іноді організовують для переселенців походи на театральні вистави, проводять майстер-класи з малювання та рукоділля, залучають дітей-переселенців до підготовки і проведення тематичних художніх виставок, розважають маленьких дітей, поки батьки займаються невідкладними справами тощо.

Водночас, ця діяльність носить епізодичний, спорадичний характер і не задовольняє більшості потреб дітей та дорослих-переселенців у творчому дозвіллі. При цьому зовсім не проводиться системна робота з дітьми щодо соціально-психологічної діагностики та цілеспрямованого коригування їхнього психологічного стану за допомогою засобів арт-терапії.

Дистанційне навчання, в якому беруть участь діти-переселенці, не сприяє налагодженню дружніх стосунків і товариських зв'язків цих дітей із однолітками. Тому діти, що пережили стрес, уходять в себе, замикаються і мовчки переживають свої проблеми.

7 квітня 2023 року Уряд схвалив Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року і затвердив операційний план заходів з реалізації у 2023-2025 роках цієї Стратегії [2]. Цим документом зазначено, що держава, серед іншого, фокусується на адаптації ВПО на новому місці проживання та інтеграції їх у приймаючих територіальних громадах.

За даними спілкування з переселенцями, орієнтовно, від 10 % до 15 % з них розглядають можливість залишитись для проживання на новій для них території, не маючи можливості або бажання повернутися додому.

Ми виходимо з розуміння того, що соціопсихологічна реабілітація та адаптація до нових умов дітей та дорослих ВПО, які постраждали від жорстокостей війни і перебувають у стресі та у пригніченому стані, є найбільш ефективною через *розкриття і розвиток їх творчих здібностей*.

Залучення дітей та дорослих до цієї діяльності можливо через створення спеціалізованих *творчих гуртків (кластерів)*, на базі яких під наглядом досвідчених фахівців має здійснюватись навчання малюванню, фотографуванню, літературній, дослідницькій творчості, акторській майстерності та іншим видам творчої діяльності.

Під час такої діяльності дитина та дорослий занурюються у творчий процес і відволікаються від своїх страхів та негативних спогадів. Важливе значення має також безпосереднє спілкування дітей з однолітками. Це сприяє їх соціалізації та отриманню навичок комунікації, а також кращому розумінню особливостей людських спільнот, в середовищі яких вони опинились.

Переселенці, які представляють свої творчі надбання на публічних заходах, на виставках і фестивалях, *відчують свою значущість* та необхідність суспільству, новим для них громадам.

Вважаємо за необхідне проводити також на добровільних засадах *соціопсихологічну діагностику* дітей і дорослих-переселенців з оцінкою їх психоемоційного стану, виявлення їх індивідуальних потреб і творчих здібностей.

Одним із інструментів вирішення усього комплексу завдань щодо ВПО може бути розробка та ухвалення *стратегій (програм)* соціальної підтримки ВПО, які мають забезпечити у громадах сталість роботи з переселенцями, а на обласному рівні – формування єдиної політики щодо переселенців, впорядкування процесів їх адаптації у нових умовах проживання.

Для суб'єктивізації цільової групи ВПО і створення умов для належного захисту їх прав, представлення та реалізації інтересів варто допомогти переселенцям у створенні та діяльності їх *громадських організацій*, залучати ВПО до участі у вирішенні місцевих питань з використанням різних *форм місцевої демократії* [3].

Цьому сприятиме і запровадження *інституту громадських радників (уповноважених) з питань ВПО* при головах громад і при профільних виконавчих органах, а також створення та діяльність на регіональному рівні *координаційних рад з питань ВПО* за участі представників органів влади, науковців та ІГС.

З активними переселенцями слід проводити *семінари-тренінги* з питань самоорганізації і громадської участі при вирішенні питань місцевого значення.

Усі ці питання є предметом уваги та відпрацювання Громадської організації «Одеський інститут соціальних технологій», який працює з переселенцями за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [4].

Результатом цієї роботи має стати покращення психоемоційного стану переселенців, як і мешканців тих громад, що стали для ВПО новим домом, зростання у переселенців жаги до життя, впевненості у власних силах, бажання творчої реалізації.

Доповнення *соціальної інфраструктури* на місцевому рівні мережею творчих гуртків (кластерів), залучення у якості стейкхолдерів ВПО до розробки стратегій та до участі у формуванні місцевих політик через застосування інструментів місцевої демократії сприятиме адаптації та інтеграції ВПО у нових громадах, а також використанню *соціального капіталу* переселенців у повоєнному відновленні країни.

#### Список літератури

1. Про особливості реалізації державної політики у сферах зайнятості та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття під час воєнного стану та після його припинення або скасування: постанова КМУ від 21.06.2022

- №735. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2022-%D0%BF#Text> (Дата звернення 04.05.2023).
2. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках : розпорядження КМУ від 07 квітня 2023 р. № 312-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-derzhavnoi-polityky-shchodo-vnutrishnoho-peremishchennia-na-period-do-2025-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i070423-312> (Дата звернення 04.05.2023).
3. Організація роботи регіональних ресурсних центрів з розвитку місцевої демократії : організ.-метод. реком. / А.С. Крупник. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 214 с. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new\\_29\\_08\\_17.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_29_08_17.pdf)
4. Проєкт ГО «Одеський інститут соціальних технологій» «ВПО в територіальних громадах – алгоритм успішної інтеграції». URL: <https://vpo-odesa.blogspot.com/2022/10/blog-post.html>

## **ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ КРАЇНИ: РОЛЬ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ СПРОМОЖНОСТІ**

**Лесик Олена Василівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

**Невеселий Владислав Валерійович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

На разі в Україні склалася досить складна ситуація, обумовлена війною, через повномасштабне вторгнення перед країною, її мешканцями та управліннями постійно постають виклики, котрі потребують нагальних рішень. Враховуючи складність ситуації, напрацьовано кілька етапів відновлення України, першим з яких є етап «Стійкість», котрий передбачає забезпечення належного функціонування територій в період до переможного завершення війни [1, 2, 3]. Далі упродовж трьох років «Відновлення» – активна відбудова соціальної сфери, підприємств та реалізація більшості проєктів плану.

Згідно окресленого плану 2022 рік визначався роком стійкості, разом з тим, варто зазначити, що цей період фактично триватиме до завершення війни, на окремих територіях поєднуючись з етапом відновлення. Ключову роль у забезпеченні стійкості відіграє ефективне публічне управління на регіональному та місцевому рівнях, що повинно ґрунтуватися на органічному поєднанні класичних та інноваційних принципів, методів та підходів та застосуванні сучасних інструментів [4]. Важливо вибудувати систему управління таким чином аби вона могла органічно поєднувати найкращі практики антикризового управління, сприяти стабільному функціонуванню та стійкості, а також закладати основи для поступового розвитку території. Важливе значення при цьому приділяється економічним важелям, інструментам та стимулам.

Війна значно вплинула на стан функціонування територій, так за перший рік війни за оцінками Київської школи економіки прямі втрати (зруйновані житлові будинки, промислові підприємства, об'єкти інфраструктури) становлять близько 136 млрд. доларів [5]. Рівень інфляції сягнув 26,7%, з подальшим прогнозом – 30%. Втрати ВВП на рівні 33-35% [6]. Значні втрати також і людського капіталу, адже країну покинуло 7,8 млн. осіб, переважна більшість з яких – жінки працездатного віку та діти. За даними ООН 8173 цивільні особи загинуло та понад 13 тисяч були поранені [7]. Разом з тим, крім прямої шкоди є також і суміжні втрати, що пов'язані з руйнуваннями, до яких можна віднести

відтік інвестицій та робочої сили, зниження туристичної привабливості країни, підвищення ризиків для місцевого бізнесу та багато інших факторів. Однак, саме через окреслені проблеми та виклики питання забезпечення стійкості національної економіки, забезпечення функціонування територій, їх подальшого відновлення обрана тематика є актуальною.

Питання публічно-управлінського виміру розвитку громад та територій є предметом дослідження багатьох науковців, так актуальними є напрацювання зарубіжних вчених таких як: Ансофф І., Брайсон Ф., Бріан В., Варда Я., Гордон Г., Карлоф Б., предметом досліджень яких є особливості регіонального розвитку, досвіду стратегування на локальному, субрегіональному та регіональному рівнях у розвинених країнах. З-поміж вітчизняних дослідників варто згадати Атаманчука Г., Бабаєва В., Вакуленка В., Данилишина Б., Давтяна С., Куйбіду В., Тодорову О., Ткачука А., Саханенка С. Чикаренка І. та інших.

Разом з тим, попри ґрунтовну розробленість різних аспектів розвитку територій, їх актуалізація для забезпечення стійкості територій в умовах війни та повоєнної відбудови на часі лише опрацьовується науковою спільнотою, тому дослідження видається своєчасним та актуальним.

Згідно Плану відновлення України [1] в залежності від наслідків руйнувань та за визначеними Кабміном показниками, громади та території відносяться до одного з 4 функціональних типів:

- території відновлення – громади, мікрорегіони, де велися бойові дії або які були тимчасово окуповані, зазнали руйнувань інфраструктури та житлового фонду, мають різке погіршення розвитку і значне переміщення населення (близько 20% території).

- полюси економічного зростання – території з кращим географічним, економічними, демографічними показниками, порівняно з територіями відновлення. Їх розвиток може позитивно вплинути на інші регіони.

- території з особливими умовами для розвитку – мають низький соціально-економічний рівень або ж обмеження щодо використання потенціалу території.

- території сталого розвитку – громади з соціально-економічним потенціалом, що спроможні до збалансованого розвитку.

В залежності від того, у якій з цих категорій знаходиться територія, який ступінь загрози та реального пошкодження вона зазнала під час війни різнитимуться і інструменти, які потрібно застосовувати.

Перед територіями першої категорії – територіями відновлення – постає низка викликів, пов'язаних з необхідністю відбудови пошкоджених об'єктів інфраструктури, житлового фонду, промисловості тощо. Це потребує значних ресурсів та часу, разом з тим, за можливості такі території працюють над власним відновленням, що ми уже можемо бачити на деокупованих територіях.

Попри складну ситуацію, обумовлену війною, важливим фактором для перемоги є забезпечення функціонування національної економіки, що потребує підтримання сталого функціонування та стимулювання розвитку територій як регіонів, так і населених пунктів. Відтак, вважаємо за доцільне розпочати з визначення пріоритетних інструментів розвитку територій, які доцільно було б впроваджувати на різних рівнях багаторівневого врядування, що буде представлено у подальших наукових дослідженнях.

враховуючи виклики війни, варто розуміти, що кошти, яких потребуватимуть громади для відновлення інфраструктури у повоєнний час є досить значними, а тому, гостро поставатиме два питання: концептуальний підхід до використання ресурсів та відновлення інфраструктури та джерела залучення коштів.

Якщо мова про пошук джерел для залучення коштів, то зазначене питання, на наш погляд, повинно стосуватися загальнодержавного виміру як мінімум у частині відбудови зруйнованої інфраструктури. Друге ж питання – питання обрання шляху використання наявних ресурсів, тобто концептуального підходу до відновлення інфраструктури – це питання територіальної громади. Відповідно, обов'язковою для відбудови є критична

інфраструктура територіальної громади. Конче важливо аби в основу відбудови територіальних громад було покладено концепт раціонального та повноцінного відновлення. Важливим є усвідомлення необхідності відходу від позиції тимчасового будівництва або часткового відновлення на користь повноцінної, хоча, можливо і поетапної відбудови.

Враховуючи зазначене, важливо усвідомлювати, що інфраструктурна спроможність нерозривно пов'язана зі сталим розвитком територіальних громад, фактично, вона є засадничою основою подальшого сталого розвитку. Повоєнне відновлення нормального функціонування має розпочинатися саме з розбудови інфраструктури та забезпечення інфраструктурної спроможності територіальних громад.

#### **Список літератури**

1. Ukaz Prezydenta Ukrainy. Pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. [The issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War] №266/2022 vid 21 kvitnia 2022. URL: Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>. [in Ukrainian].
2. Plan vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z pytan vidnovlennia. (2022). [Ukraine's recovery plan. National Recovery Council.] Retrieved from: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf). [in Ukrainian].
3. Zakon pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» [Law on Amendments to the Law of Ukraine «On the Basics of State Regional Policy»] Nomer, data reiestratsii: 5323. (2022) Retrieved from [https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26168?fbclid=IwAR00nmwvUr7RnuFghZPXPNHwu9KjoW2JS\\_ShdTDzud4TNplYzuCoZPanOjs](https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26168?fbclid=IwAR00nmwvUr7RnuFghZPXPNHwu9KjoW2JS_ShdTDzud4TNplYzuCoZPanOjs). [in Ukrainian].
4. Tkachuk A., Tretiak Yu. Pro vidnovlennia ta rehionalnyi rozvytok pislia viiny (2022) [On reconstruction and regional development after the war] Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> [in Ukrainian].
5. Zanuda A. Yak ukrainska ekonomika perezhyla 2022 rik. (2022). [How the Ukrainian economy survived the year 2022.] BBS News Ukraina. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306> [in Ukrainian].
6. Hamalii I. Vraty Ukrainy vid viiny stanovytymut 33-35% VVP, – ministr finansiv (2022) [Ukraine's losses from the war will amount to 33-35% of GDP, the Minister of Finance] Retrieved from [https://lb.ua/economics/2022/11/14/535849\\_vrati\\_ukraini\\_vid\\_viyi.html](https://lb.ua/economics/2022/11/14/535849_vrati_ukraini_vid_viyi.html) [in Ukrainian].
7. Skilky tsyvilnykh ukraintsiv zahynulo za chas povnomasshtabnoi viiny. (2023) [How many Ukrainian civilians died during the full-scale war]. Slovo i dilo. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/09/infografika/suspilstvo/skilky-cyvilnyx-ukrayincziv-zahynulo-chas-povnomasshtabnoyi-vijny> [in Ukrainian].

### **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

**Малачинська Марія Йосипівна**

кандидат медичних наук, доцент,  
докторант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»,  
директор КНП ЛОР «Львівський обласний клінічний  
перинатальний центр»

<https://orcid.org/0000-0003-2895-3666>

Гуманітарна ситуація в Україні різко та стрімко погіршилася у 2022 році після того, як вторгнення росії різко переросло вісім років конфлікту у повномасштабну війну. Протягом року інтенсивні військові дії спричинили масові руйнування, тисячі вбитих і поранених, мільйони були змушені залишити свої домівки, знищили робочі місця та засоби до існування. Кількість людей, які потребували гуманітарної допомоги та захисту, зростає з приблизно 3 мільйонів людей на початку 2022 року до майже 18 мільйонів через кілька місяців. Гуманітарні організації швидко розширили свою діяльність і охопили майже 16 мільйонів людей надзвичайно важливою допомогою у 2022 році, незважаючи на величезні виклики [11].

Масштабне руйнування цивільної інфраструктури по всій країні знищило основні послуги, включаючи енергетику, водопостачання та опалення. Протягом останнього кварталу 2022 року триваючі атаки на енергетичну інфраструктуру спричинили енергетичну кризу, випробувавши стійкість усієї країни та створивши новий вимір гуманітарної кризи, оскільки країна вступила в холодну зиму. Мільйони людей по всій Україні добами поспіль залишалися без світла, опалення та води.

Доступ до медичних послуг був суворо обмежений, особливо в районах поблизу лінії фронту або в регіонах, які перейшли під контроль протягом року. За даними системи нагляду ВООЗ, у 2022 році було зареєстровано 763 напади на заклади охорони здоров'я, що призвело до щонайменше 101 смерті та 131 поранення. Напади на заклади охорони здоров'я в Україні у 2022 році, на які припадає 70 відсотків усіх атак на заклади охорони здоров'я у світі, залишили до 50 відсотків медичних закладів нефункціональними в деяких частинах сходу та півдня, включно з Донецькою, Запорізькою та Миколаївською областями [8]. Доступ до медичної допомоги був ще більше обмежений через переміщення медичних працівників, в результаті чого в регіонах залишилося мало лікарів, які могли б надавати допомогу людям, коли вони цього найбільше потребували. Енергетична криза додала викликів: лікарням по всій Україні довелося зробити важкий вибір, зменшити кількість послуг і зосередитися лише на невідкладних випадках.

Отже, раптове повномасштабне вторгнення в Україні спричинило серйозну гуманітарну кризу в країні. Така криза стала величезним викликом не лише для Уряду України і влади на місцях, але і для міжнародної спільноти. Але саме завдяки консолідації та мобілізації сил і ресурсів можливо надати саме ту життєво необхідну допомогу, якої так сьогодні чекають мільйони українців.

Значне навантаження припадає на громади західних областей України, у яких не ведуться активні бойові дії, але ці громади тепер працюють «у посиленому режимі». У січні 2023 року у Львівській області було зареєстровано 257 000 внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становило лише половину від їх фактичної кількості [3]. Такий наплив ВПО виводить Львівську область у першу четвірку областей після Харківської (456,946), Дніпропетровської (367,089) та Київської (336,814) областей [1]. З цього часу Львівська область відіграє ключову роль у розміщенні ВПО.

Роль Львівської області, особливо Львова, значною мірою визначається наявністю залізничного сполучення з усією країною та за кордоном. У перші місяці повномасштабного вторгнення залізничний вокзал Львова приймав до 100 000 осіб на день, що у 20 разів перевищувало його звичайний пасажиропотік [4]. Евакуаційний потік на даний момент суттєво зменшився, але Львівська область і надалі кожен день продовжує приймати евакуаційні поїзди та автобуси. Загалом з 24 лютого 2022 року місто прийняло понад 5 мільйонів переміщених осіб [2].

Для подолання затяжної ситуації, пов'язаної з міграцією населення, необхідно вживати заходів реагування. Вплив кризи є багатосекторальним і залежить від конкретних умов, а отже, потребує комплексного аналізу для кращого визначення шляхів стабільного вирішення потреб не лише ВПО, але й місцевого населення.

Розширення масштабів реагування на ситуацію у Львівській області відбулося шляхом залучення багатьох суб'єктів, що призвело до виникнення питань щодо напрямів

співпраці. Залучення органів місцевого самоврядування і обласних органів виконавчої влади, великої кількості інститутів громадянського суспільства, гуманітарних організацій та волонтерів посилює потребу в удосконаленні координації та аналізі окремих видів діяльності усіх суб'єктів реагування, оскільки створює ризик виникнення прогалин або ж навпаки дублювання функцій.

На відміну від багатьох інших гуманітарних криз, спричинених конфліктами, в Україні існує сильний та рішучий уряд та розвинене громадянське суспільство. Тому завдання міжнародних організацій у цьому контексті полягає не в тому, щоб замінити українських суб'єктів реагування, а в тому, щоб знайти способи найкращим чином доповнити, підтримати і підвищити ефективність зусиль на державному та місцевому рівнях [6]. У контексті залучення зовнішніх суб'єктів реагування Львівська область стала ключовим гуманітарним хабом завдяки низці логістичних та безпекових факторів, а також значній присутності ВПО в регіоні. Управління ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА) офіційно розпочало координацію кластерів в середині 2022 року, а у м. Львові були створені регіональні кластери для Західного макрорегіону України.

Обласні органи виконавчої влади діяли миттєво відреагували на початок повномасштабного вторгнення в країну. Львівська обласна військова (державна) адміністрація відіграє важливу роль у координації гуманітарного реагування. Для цього було створено регіональний координаційний центр, який активно досі відстежує співпрацю із зовнішніми суб'єктами та координує гуманітарне реагування на обласному рівні. У цьому контексті провідну роль відіграє обласний департамент соціального захисту населення, який керує діяльністю, спрямованою на допомогу ВПО. Також за участю обласної військової (державної) адміністрації почали створюватися консультаційні центри в кожному районі, що підтримує заходи з «децентралізації» діяльності та дозволяє стандартизувати реагування по всій області. У таких центрах ВПО можуть отримати допомогу і бути перенаправленими до відповідних служб.

Органи місцевого самоврядування також відіграють значну роль у гуманітарному реагуванні на рівні громад. Вони забезпечують координацію, розподіл та обмін інформацією, здебільшого через гуманітарні штаби, створені з початком загострення воєнних дій, що залучені до координації та повсякденної реалізації гуманітарної діяльності. Міжнародні організації здебільшого обирали органи місцевого самоврядування як основні контакти на рівні громад.

Особливо важливими на початку повномасштабного вторгнення були місцеві організації (інститути громадянського суспільства та НУО) та волонтерські ініціативи, які стали опорами гуманітарного реагування у Львівській області, несучи на собі важкий тягар підтримки та організації негайного реагування по всій країні з початку війни [7].

Основними труднощами з початку ескалації бойових дій, з якими стикаються місцеві суб'єкти реагування у підтримці своєї діяльності в довгостроковій перспективі є зменшення фінансування, ресурсів та персоналу, що не дозволяє їм продовжувати здійснювати свою діяльність у повному обсязі [10]. Нестача людських ресурсів значно позначається на роботі волонтерів/волонтерок, багато з них стикається з виснаженням через неоплачувану роботу, психологічним вигоранням і загальною втомою.

Українці суттєво відчували на собі економічні наслідки повномасштабного вторгнення. Через відсутність робочих місць, падіння рівня доходів та високу інфляцію купівельна спроможність домогосподарств різко знизилася. Загалом інфляція у 2022 році сягнула 26,6% [5]. Через збільшення витрат бізнесу, воєнні дії, пошкодження інфраструктури та складність логістики ціни на продукти харчування зросли найбільше.

Незважаючи на структурні недоліки в країні, які існували до початку повномасштабного вторгнення, система охорони здоров'я України не зазнала колапсу після початку війни і залишалася стійкою протягом усієї кризи [9]. Спроможність закладів охорони здоров'я надавати послуги у Львівській області здебільшого не постраждала. однак, різко зросло навантаження на медичну галузь. В основному це пов'язано з

необхідністю лікування ВПО та поранених військовослужбовців, при цьому продовжуючи надавати послуги жителям приймаючої громади.

Отже, розроблений комплексний механізм публічного управління у Львівській області дає змогу забезпечити доступ до допомоги та базових послуг у цьому регіоні. Звичайно є нестача ресурсів. У цьому контексті міжнародні суб'єкти реагування успішно доповнюють роботу місцевих суб'єктів, зокрема, це стосується співпраці з державними структурами. Доцільно також удосконалити поточну роботу та офіційно визначити конкретні напрямки співпраці з обласними органами виконавчої влади, а також забезпечувати всебічну прозорість спільної діяльності.

#### **Список літератури**

1. Базова оцінка території зареєстрованих ВПО - підсумки 20 туру (січень 2023). Україна: МОМ. URL : <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-bazova-ocinka-teritorii-zareestrovanih-vpo-pidsumki-20-turu-sichen-2023> (<http://surl.li/ghlef>)
2. Львів у часи війни: як змінилось місто? Радіо Свобода. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/viyna-pereselennya-dopomoha-rizdvo/32194217.html> (<http://surl.li/gbrak>)
3. На Львівщині офіційно зареєстровані понад 250 000 ВПО: Львівська обласна військова адміністрація URL : <https://loda.gov.ua>
4. Рятуючи майбутнє: з перших днів війни львівський вокзал приймав 100 тисяч людей на добу: Укрзалізниця. URL : [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/585526/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/585526/) (<http://surl.li/ghlgb>)
5. Спец-випуск: Індeksi цін: Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2023/01/01.pdf> (<http://surl.li/ghlgw>)
6. Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March–May 2022: Humanitarian Outcomes. URL : [https://www.humanitarianoutcomes.org/Ukraine\\_review\\_June\\_2022](https://www.humanitarianoutcomes.org/Ukraine_review_June_2022) (<http://surl.li/ghlfl>)
7. Is Ukraine the next tipping point for humanitarian aid reform?: The New Humanitarian. URL : <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2022/07/25/Ukraine-aid-reform-local-donors-neutrality> (<http://surl.li/ghlfq>)
8. Surveillance system for attacks on health care (SSA). World Health Organization. URL : <https://extranet.who.int/ssa/Index.aspx>
9. The impact of the war on the healthcare system in Ukraine: BMJ Global Health. URL : <https://blogs.bmj.com/bmjgh/2022/08/09/the-impact-of-the-war-on-the-healthcare-system-in-ukraine/#content> (<http://surl.li/ghlgt>)
10. Ukraine: bridging humanitarian response: ACAPS. URL : <https://www.acaps.org/special-report/ukraine-bridging-humanitarian-response> (<http://surl.li/ghlfx>)
11. Ukraine. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. URL : <https://www.unocha.org/ukraine>

### **УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Медловська Наталія Вікторівна**

аспірантка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»,

<https://orcid.org/0000-0002-4954-9112>

У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану з 24 лютого 2022 року сфера управління регіональним розвитком зазнала суттєвих змін. Виникло багато потреб, зокрема щодо ефективного використання соціально-економічного потенціалу регіону, підвищення

конкурентоспроможності регіону. Одночасно постало питання розв'язувати проблеми регіону та долати виклики, які виникли у зв'язку з бойовими діями.

В умовах дії воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління регіонами. Необхідно визначити пріоритетні напрями удосконалення публічного управління в умовах дії воєнного стану, визначити відповідні стратегічні орієнтири розвитку держави та механізмів підвищення ефективності управління. Обов'язково слід врахувати перспективи повоєнного етапу [1, с. 32].

Також обов'язковим буде застосування іноземного досвіду управління регіональним розвитком в період дії воєнного стану, але треба обрати досвід країн, які успішно подолали всі виклики війни та в цей час продовжують розвиватися.

Також доцільним буде застосування інноваційного потенціалу системи управління регіональним розвитком, тобто органи регіонального управління та посадові особи мають розробити нові нестандартні ідеї для вирішення поточних завдань регіонального розвитку. Розробка таких ідей відбувається в найкоротші строки та при обмежених ресурсах.

В умовах дії воєнного стану особливо важливою є адекватна регіональна політика. Адекватна регіональна політика є запорукою існування та неконфліктного розвитку держави.

Необхідно забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток регіонів, підвищити рівень життя населення, вжити заходів для забезпечення та дотримання соціальних стандартів кожного громадянина. Важливою умовою є ефективне використання ресурсного потенціалу регіону, оскільки в період дії воєнного стану він є обмеженим.

Необхідно сформувати ефективні механізми управлінської взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Одним зі стратегічних напрямів інституційних перетворень є трансформація чинної системи управління регіональним розвитком з метою наближення її до стандартів європейських країн.

Управління регіональним розвитком в умовах дії воєнного стану є важливим та відповідальним завданням для держави. З метою забезпечення ефективного управління регіональним розвитком в період дії воєнного стану можуть застосовуватися наступні принципи:

1. Координація дій між військовими, зокрема військовими адміністраціями, та цивільними органами влади. В умовах дії воєнного стану важливо, щоб всі дії були спрямовані на досягнення однієї мети – забезпечення безпеки громадян та захисту територій. Для цього необхідно планувати та координувати дії між військовими, зокрема військовими адміністраціями, та цивільними органами влади. В період дії воєнного стану всі дії цивільних органів влади обов'язково мають бути узгоджені з військовою адміністрацією.

2. Реалізація заходів щодо забезпечення безпеки на території регіону. До таких заходів можуть належати встановлення блокпостів на всіх в'їздах та виїздах з регіону. Введення комендантської години, введення режиму карантину на певній території та інші дії, які можуть допомогти забезпечити безпеку громадян. Протягом всього періоду дії воєнного стану діють посилені заходи безпеки.

3. Розвиток інфраструктури та економіки регіону. Попри те, що воєнний стан суттєво впливає на економіку та інфраструктуру регіону, важливо продовжити розвиток та забезпечити поточну роботу. Для цього може бути запроваджена програма підтримки підприємств та розвиток малого та середнього бізнесу. Слід врахувати той факт, що внаслідок бойових дій в кожному регіоні нашої держави є пошкоджена чи зруйнована інфраструктура, яка потребує відновлення.

4. Забезпечення доступності соціальних послуг. Важливо не забувати про потреби громадян в період дії воєнного стану та забезпечувати їм доступ до необхідних соціальних послуг, таких як медична допомога, харчування, житло та інше.

5. Взаємодія з міжнародними організаціями. У разі запровадження воєнного стану держава може звернутися до міжнародних організацій, таких як ООН, Міжнародний комітет Червоного Хреста та інші для отримання допомоги та підтримки. Зараз міжнародними організаціями активно надається підтримка громадянам України, які постраждали внаслідок війни.

Загалом, ефективне управління регіональним розвитком під час воєнного стану потребує грамотного планування та координації дій між різними підрозділами влади, а також врахування потреб та інтересів громадян.

Від рівня соціально-економічного розвитку регіону та від формування ефективної системи управління регіональним розвитком залежить ефективність функціонування національної економіки.

Трансформація чинної системи управління регіональним розвитком є стратегічним напрямом інституційних перетворень в державі, мета якої – наближення до стандартів європейських країн.

Необхідність удосконалення управління соціально-економічними процесами в регіоні зумовлена не тільки воєнним станом, але й загостренням світової конкуренції територій щодо залучення та збереження різних ресурсів, також підвищенням ролі територій щодо власного соціально-економічного становища.

Нових підходів з боку регіональних органів влади потребують такі сфери: створення сприятливого бізнесу на регіональному рівні, взаємодія і співпраця органів влади та бізнесу, цільові програми та проєкти регіонального розвитку та інше. В даний період взаємодія влади та бізнесу є однією з основних умов здійснення ефективного управління, оскільки ця проблема є особливо важливою для України на шляху інтеграції до Європейського Союзу.

Але слід врахувати той факт, що впровадження інновацій на регіональному рівні, особливо в період дії воєнного стану, матиме певні економічні ризики. Для системи управління регіональним розвитком будь-які інноваційні рішення матимуть економічні, соціальні та правові наслідки, тому для їх застосування має бути обґрунтовано.

Інноваційний потенціал системи управління регіональним розвитком – це здатність органів регіонального управління та посадових осіб готувати нові нестандартні ідеї для вирішення завдань регіонального розвитку. Інноваційним потенціалом є технології та ресурси. Найважливішим ресурсом є людський ресурс, оскільки інновація – це результат діяльності людей [2, с. 3].

До запровадження воєнного стану на території України основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців була Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 року №695 [3].

В період дії воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 21.04.2022 року №266/2022 (зі змінами) «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» утворено консультативно-дорадчий орган при Президентові України – Національну раду з відновлення України від наслідків війни (далі – Рада). Даним Указом Президента України затверджено Положення про Раду по посадовий склад Ради. Відповідно до положенням одним з основних завдань Ради є розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури та військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які

опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини [4].

При вказаній Раді створено 24 робочі групи, зокрема одна із яких – робоча група з питань будівництва, містобудування, модернізації міст та регіонів.

Кожна із 24 робочих груп підготувала матеріали, які надалі складатимуть розділи Плану відновлення України.

Матеріали робочих груп містять в собі:

- поточний стан кожного напрямку;
- ключові виклики, можливості та обмеження розвитку;
- основні проблеми, які слід вирішити в межах Плану відновлення;
- цілі, завдання, етапи Плану. Зокрема завдання та заходи поділені на

короткострокові (строк виконання – протягом 6 місяців), середньострокові (строк виконання – протягом наступних 3 років) та стратегічні (строк виконання – протягом наступних 6 років);

- основні очікувані результати та ключові показники їх вимірювання. Очікувані результати також поділені на короткострокові, середньострокові та стратегічні. Також містяться ключові показники ефективності виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та ключові показники ефективності досягнення (за періодами виконання завдань) та ключові показники ефективності досягнення стратегічних цілей [5].

Отже, управління регіональним розвитком в умовах дії воєнного стану суттєво відрізняється від управління регіональним розвитком в мирний час та має свої особливості. Це вимагає проведення окремих наукових досліджень з метою розробки дієвих механізмів управління. Попри те, що в зараз продовжує діяти воєнний стан, слід вжити заходів для ефективного управління регіональним розвитком. В першу чергу необхідно оцінити ситуацію, яка відбувається зараз в кожному регіоні та визначити першочергові завдання. Далі слід розробити відповідні рекомендації щодо ефективного управління регіональним розвитком в період дії воєнного стану.

#### Список літератури

1. Борщевський В.В., Василюк О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. – Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2022. - №2 (76). – С.30 – 35. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/5.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf)
2. Основи регіонального управління в Україні : підручник // авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2012. – 576 с. untitled (kpi.ua)
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. Режим доступу: Про затвердження Державної страт... | від 05.08.2020 № 695 (rada.gov.ua)
4. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. №266/2022. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>
5. Урядовий портал. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

## АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

**Миколайчук Микола Миколайович**

д.н.держ.упр., професор,

професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7837-0229>

Попри неймовірні втрати економіки внаслідок російської агресії Україні необхідно забезпечити досягнення цілей сталого розвитку, визначених відповідною стратегією ще у 2020 році. До того ж виникає потреба у реалізації завдання з запровадження національної системи стійкості відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України та відповідного Указу Президента № 479/2021 від 27 вересня 2021 року [1].

Загалом, питання забезпечення стійкості територій та соціально-економічної системи розглядається науковцями країн ЄС щонайменше 10 останніх років. Принаймні, заслуговує на увагу проект “Просування новаторських досліджень теорій регіонального зростання та розвитку за допомогою підходу стійкості: до конвергентного, збалансованого та сталого Європейського Союзу” (Advancing ground-breaking research in regional growth and development theories, through a resilience approach: towards a convergent, balanced and sustainable European Union), що виконується трьома провідними закладами вищої освіти Румунії з 2016 року.

Однак, впровадження іноземного досвіду потребує уточнення визначень через різноманітність трактувань деяких з них. Яскравим прикладом є складність тлумачення поняття ефективності українською, яке англійською мовою має два чітко визначені різні поняття: ефективності виробничої або продуктивності (efficiency) та ефективності соціальної або результативності (effectiveness).

Стійкість будь-якої системи характеризує її здатність зберігати свою цілісність та зменшувати чутливість до зовнішніх збурень. Термін “стійкість” застосовується в багатьох галузях знань та сферах діяльності на протязі багатьох років. В економіці постсоціалістичних країн проблеми забезпечення стійкості стали актуальними з переходом до ринкових відносин. При цьому стійкістю економічних систем вважають здатність протистояти різноманітним кризовим явищам. В умовах глобалізації зростає вплив зовнішнього середовища на всі аспекти життєдіяльності країн та необхідність управління стійкістю різних сфер діяльності до кризових явищ. Відтак, задля використання зарубіжного досвіду слід враховувати використання в англійській літературі різних визначень: “resilience”, “stability”, “sustainability”. Зокрема, “resilience” використовують для характеристики здатності системи абсорбувати і зберігати свої основні функції та структуру [1, с.31]. Найбільш поширеним терміном для характеристики стійкості є “stability”. Всеохоплюючим терміном, який означає забезпечення на протязі невизначеного періоду часу підтримання цінностей людського благополуччя, соціальної справедливості та якості навколишнього середовища, є “sustainability” [3, с. 36]. При цьому Е. Стірлінг відзначає, що “sustainability” більш широке поняття, складовими якого є стійкість як міцність або непохитність (stability) та стійкість як гнучкість або здатність швидко відновлюватися (resilience) [4, с. 7]

Термін стійкість-гнучкість (resilience) має широкий спектр визначень, залежно від сфери застосування. Французькі вчені виділяють чотири типи стійкості: технічну, екологічну, соціально-екологічну та еволюційну. Технічна стійкість, на їх думку, сфокусована на пружності. Головною метою формування стійкості технічних систем стає можливість повернення до рівноваги, шляхом забезпечення їх гнучкості. Екологічну стійкість визначають як можливість забезпечення сталості для світу природи. Головною

метою формування стійкості екологічних систем є збереження ресурсів, шляхом забезпечення їх живучості. Соціально-економічна стійкість, як і еволюційна, притаманні соціальній системі. Головною метою забезпечення соціально-екологічної стійкості соціальної системи є управління ресурсами шляхом планування та регулювання. Головною ж метою еволюційної стійкості вбачається управління позитивними змінами та нові траєкторії за рахунок прийняття розумних рішень з метою пристосування до нових змін [5, с.98].

З точки зору публічного управління, на наш погляд, дослідження стійкості економічної та соціальної сфер до впливу зовнішніх чинників має важливе значення, оскільки дозволяє визначити необхідний ступінь втручання органів публічної влади з метою забезпечення їх нормального функціонування та розвитку.

Кожна сфера діяльності відрізняється чутливістю до різних кризових явищ, а чинники впливу на її стійкість залежить від природно-ресурсних, соціально-економічних, науково-технічних особливостей країн.

В Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженій Указом Президента № 479/2021 від 27 вересня 2021 року окреслено мету, основні принципи, напрями та механізми запровадження. Документом також визначено, що функціонування національної системи стійкості має бути спрямоване на забезпечення здатності своєчасного визначення загроз, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці, запобігати або мінімізувати їх негативні впливи, ефективно реагувати та швидко відновлюватися після надзвичайних та кризових ситуацій. За задумом авторів Концепції впровадження національної системи стійкості повинно, в першу чергу, забезпечити гарантовану дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи органів державної влади та місцевого самоврядування, тобто інституційну стійкість.

Другим напрямком національної системи стійкості документом зазначено безпеку та захищеність об'єктів критичної інфраструктури, що передбачає стійке постачання продовольства, води, електричної та теплової енергії; належне функціонування транспортних систем, захищеність та безперебійне функціонування інформаційних та комунікаційних послуг; забезпечення обороноздатності та правопорядку; спроможність системи охорони здоров'я функціонувати в умовах посилених навантажень.

Наступними напрямками, які виявилися актуальними внаслідок кризових викликів для України протягом останнього десятиліття визначено здатність державної системи цивільного захисту до дій в умовах виникнення загроз чи надзвичайних ситуацій; здатність усіх ланок національної безпеки ефективно реагувати на масове переміщення людей (контрольоване або неконтрольоване); стійкість суспільства до інформаційних впливів.

Національна система стійкості також передбачає формування фінансово-економічної стійкості, забезпечення безперервності основних бізнес-процесів. Саме фінансово-економічна стійкість є запорукою ресурсного забезпечення сектору безпеки і оборони, продовольчої, енергетичної, екологічної безпеки.

Досягнення у розвитку національної економіки суттєво залежать від результатів розвитку її складових, які можуть виділятися за територіальною або галузевою ознакою.

Основними проблемами, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості, документом визначено відсутність чіткої інституційної моделі забезпечення національної стійкості, що полягає в невизначеності органів державної влади, відповідальних за координацію взаємодії державних та недержавних структур у сфері забезпечення національної стійкості на державному, регіональному та місцевому рівнях, у тому числі управління ризиками та забезпечення відповідних спроможностей, обґрунтування та формування необхідних резервів, ідентифікацію загроз національній безпеці та аналізування ризиків, формування і ведення національного реєстру ризиків, а також їх обробку. Відсутність інституційної моделі забезпечення національної стійкості пояснює недосконалість механізмів організації і координації дій на національному рівні у сфері кризового менеджменту.

Іншими проблемними питаннями визначено відсутність механізмів і постійних форматів міжвідомчої взаємодії з питань забезпечення національної стійкості на державному, регіональному і місцевому рівнях; технічна, інженерна та матеріальна застарілість резервних пунктів управління органів державної влади; недостатній рівень забезпечення готовності до реагування та взаємодії органів державної влади і громадян в умовах виникнення загроз і настання кризових ситуацій, підтримання функціонування базових елементів національної системи стійкості; відсутність методик прогнозування, запобігання та реагування на ризики та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку, а також планів відновлення сталого функціонування, з урахуванням потенційних каскадних ефектів;

Окремим чинником проблем формування національної системи слід відзначити географічні особливості країни. За територіальною ознакою Україна все ще поділяється на регіони, які ототожнюються з адміністративними одиницями, областями. Проте, деякі регіони України, за територією та чисельністю населення, перевищують деякі європейські країни. Регіони розташовані у різних кліматичних зонах, суттєво відрізняються природно-ресурсним потенціалом, структурою господарських комплексів, різноманітним складом населення за національностями, ще довоєнним рівнем соціально-економічного розвитку та нанесеною їм шкодою.

Першочерговими завданнями РНБО України визначає створення законодавчого підґрунтя щодо формування системи національної стійкості; аналіз наявних спроможностей та визначення відповідних потреб щодо ресурсного, кадрового та фінансового забезпечення на шляху функціонування національної системи стійкості; створення координаційного центру діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Перспективними (середньостроковими) завданнями документом визначено “нормативно-правове та ресурсне забезпечення впровадження на національному рівні практики управління ризиками та оцінювання стану відповідних спроможностей як елементів стратегічного планування у сфері національної безпеки”; впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку та впровадження спеціальних навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації для державних службовців та особового складу Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань та правоохоронних органів з питань забезпечення національної стійкості [1].

Окремим завданням визначено поширення у суспільстві необхідних знань і формування навичок щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації.

Відтак, успішність відновлення та сталого розвитку регіонів суттєво залежить від ефективності формування механізмів стійкості на регіональному рівні.

#### **Список літератури**

1. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України. Указ Президента України № 479/2021 від 27.09.2021.* URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
2. Walker B. and Salt D. Resilience thinking: sustaining ecosystems and people in a changing world. Washington: Island Press. 2006. 192 p. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5d7901f41e62ba340a30eb04/t/5d83f5e286a5bd19c4f55ff7/1568929253568/Walker+and+Salt+-+Sustaining+Ecosystems+and+People+in+a+Changing+Wor.pdf>
3. Scoones I., Leach M., Smith A., Stagl S., Stirling A., Thompson J. Dynamic Systems and the Challenge of Sustainability. STEPS Working Paper 1 Brighton: STEPS Centre. 2007. 76 p. URL: <https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/dynamics.pdf>
4. Stirling A. From Sustainability to Transformation: Dynamics and Diversity in Reflexive Governance of Vulnerability. (April 1, 2014). SWPS 2014.06, URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742113>

5. Fabry N. and Zeghni S. Resilience, tourist destinations and governance: an analytical framework. Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J., *Tourismes et adaptations*, Elya Editions, 2019, pp.96-108. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02070497>

## **ПРИЧИНИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Назаренко Марина Олександрівна**

к.н.держ.упр.,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

<https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

Конфлікт інтересів в органах публічної влади – це ситуація під час якої керівник будь-якого структурного підрозділу органу публічної влади ставить свої інтереси вище за колективні та інтереси організації, користуючись владними повноваженнями та професійним становищем, отримуючи при цьому зиск (моральний, фінансовий, психологічний, кар'єрний тощо).

Враховуючи складність та багатоплановість конфлікту інтересів причини та мотиви його досить різноманітні: психологічні, соціальні, економічні, культурні, управлінські, політичні, ціннісні тощо.

Українська дослідниця Л. Гуменюк узагальнила основні причини виникнення конфліктів в органах публічної влади, а саме:

- ієрархічність структури управлінських статусів і ролей, що закладає суперечність «між тими, хто керує (керівниками) і підлеглими (керованими) і породжує нерівність у розподілі влади між самими суб'єктами управління»;
- відсутність чіткої організації структури влади та розмежування повноважень між органами публічної влади;
- невизначеність із системою ротації кадрів, їх просування по кар'єрним сходам, відсутність органів врегулювання та арбітражу;
- різні думки у суб'єктів управління стосовно визначення базових цінностей при оцінюванні поточних подій;
- прогалини в управлінських комунікаціях, насамперед, представлення невивіреної інформації, її нестача та спеціальне маніпулювання нею [6, с. 16].

Рак Ю. визначає основні умови виникнення конфлікту інтересів в органах публічної влади, а саме: суперечності щодо цілей; способів виконання завдання; спрямування на перерозподіл влади, інтересів, ресурсів, умов та інше [5, с. 46].

Гудков Д.В., зазначає, що основними причинами виникнення конфлікту інтересів є: порушення основних принципів<sup>11</sup> публічної служби (верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, прозорість, політична нейтральність, лояльність, стабільність та доброчесність тощо); порушення обмежень та заборон, пов'язаних з публічною службою; недобросовісне виконання службових обов'язків посадовою особою; неякісне соціальне забезпечення державних службовців [1, с. 125].

Тегза К., вивчаючи генезис конфлікту інтересів в адміністративно-державному середовищі, дійшла висновку, що основними об'єктивними причинами виникнення і розвитку конфлікту інтересів є:

---

<sup>11</sup> ...верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, прозорість, політична нейтральність, лояльність, стабільність та доброчесність...

- природнє зіткнення інтересів в адміністративно-державній сфері (конфліктність управлінської діяльності);
- невідповідність структури державного органу його компетенції, покладеним на нього функцій і завдань;
- порушення функціональних зв'язків системи органів державної влади та їх структурних підрозділів (неефективний розподіл компетенції);
- недосконалість законодавства України (наявність прогалин, колізій і протиріч, корупційних чинників у положеннях нормативно-правових актів);
- недосконалість правових механізмів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, відсутність критеріїв, що дозволяють виявити ситуацію потенційного або реально існуючого конфлікту інтересів;
- недостатнє використання сучасних технологій державного управління (інформаційних, телекомунікаційних), що відповідають завданням реалізації масштабних загальнодержавних програм і проектів;
- недотримання і порушення вимог законодавства України про державну службу, протидії корупції та ін.;
- невиконання (неналежне) виконання державним службовцем покладених на нього службових і посадових обов'язків;
- невідповідність державного службовця вимогам до його посади;
- відсутність сучасних механізмів стимулювання державних службовців і компенсації дотримання ними обмежень і заборон, пов'язаних з державною службою [6, с. 22-23].

Серед суб'єктивних причин конфлікту інтересів на державній службі можна виділити наступні:

- незадоволені потреби державних службовців (соціальним статусом, грошовим утриманням і т.д.);
- неадекватний рівень домагань і переваг державних службовців;
- недостатня соціально-психологічна компетентність і розвиненість морально-психологічних якостей державних службовців.

До об'єктивних причин виникнення конфлікту інтересів належить:

- неточність правил, регламентів у зв'язку із суб'єктивізмом їх укладачів;
- розбіжність, відмінність або перетин інтересів членів організації;
- різниця в ціннісних орієнтаціях; різні форми нерівності в колективі;
- різні форми економічної і соціальної нерівності;
- незадоволеність відносинами між окремими структурними одиницями організації, тобто тим місцем або статусом, які працівники або соціальні групи займають в структурі організації тощо [6, с. 23-24].

Основними причинами прояву конфлікту інтересів, на нашу думку, є: суперечність між приватним інтересом та службовими повноваженнями; класові та соціальні суперечності; різний рівень доходів; тиск обставин; відмінностей в переконаннях і віруваннях, культурних стереотипах; бажання отримати більше влади та ресурсів тощо.

Якщо розглядати конфлікт крізь призму структурних елементів, то його можна схематично зобразити так [4] (див. рис. 1 ).

Для виникнення конфлікту інтересу окрім конфліктної ситуації, тобто умов виникнення конфлікту, повинна статися якась спірна ситуація, імпульсом її створення є конфліктогени.

Конфліктогени – це слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту.

Конфліктна ситуація обов'язково передбачає суперечливі позиції сторін із будь-якого приводу. Конфліктні ситуації, що існують у значній кількості, переходять у конфлікт лише у разі порушення балансу інтересів учасників взаємодії та за певних умов. Конфліктна ситуація – це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт

необхідними є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент [3]. Наприклад, будь-які дії, пов'язані з особистим інтересом посадової особи під час виконання своєї професійної діяльності.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, що зачіпає, нехай навіть ненавмисно, інтереси іншої сторони [3]. Це проявляється в таких категоріях як:

- *фаворитизм*: надання переваг, привілеїв, у зв'язку з існуванням приязних стосунків [2].

Наприклад, посадова особа укладає договір для поставки та установки комп'ютерного обладнання з фізичною особою-підприємцем, яка є його товаришем, незважаючи, що інші фірми надають такі ж послуги, але на вигідніших умовах;

- *непотизм*: надаються переваги близьким і родичам під час прийняття на роботу (особливо на владні посади) [2].

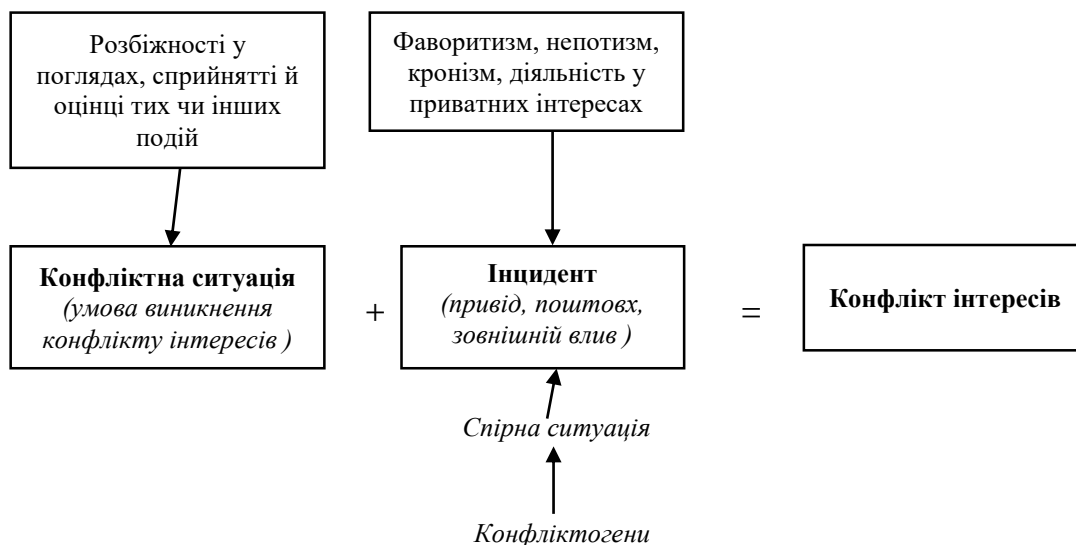


Рис. 1. Перетворення конфліктної ситуації на конфлікт інтересів

Наприклад, призначення посадовою особою на керівну посаду свого сина, а не іншого співробітника, який має більше досвіду, знань, умінь і навичок у відповідній сфері;

- *кронізм*: практика призначення друзів, родичів або довірених осіб на керівні посади, сприяння працевлаштуванню чи кар'єрному зростанню претендентів, забезпечення різними формами заохочення в обмін на їхню особисту відданість («вірність хазяїну») [2].

Наприклад, постійна практика надання посадовою особою більших премій своєму приятелю, не враховуючи досягнення інших працівників, розраховуючи, що той його підтримуватиме у прийнятті ним управлінських рішень.

- *діяльність у приватних інтересах*: відповідальна особа в організації має зовнішні конфліктні інтереси і діє у своїх інтересах, а не в інтересах організації [2].

Наприклад, керівник укладає договір для поставки та установки комп'ютерного обладнання з фізичною особою-підприємцем, на умовах отримання особистої грошової вигоди. Це вже є не лише конфліктом інтересів, а й адміністративним правопорушенням, прямо пов'язаним з корупцією.

Отже, конфліктна ситуація – це накопичення неузгодженостей, суперечностей, що вміщують суттєві причини конфлікту.

Інцидент – збіг обставин, що є імпульсом для виникнення конфлікту.

Основні причини виникнення конфлікту інтересів в органах публічної влади, на нашу думку, ми можемо розділити на такі чотири групи:

1. Конфлікт цілей – розбіжність у баченні майбутнього організації між керівником та підлеглими.

2. Конфлікт у методах здійснення професійної діяльності – відмінність у поглядах щодо проведення політик в публічних організаціях;

3. Емоційний конфлікт – коли посадова особа керується при прийнятті

управлінських рішень власними емоціями, відчуттями, не враховуючи думку колективу;

4. Ментальний конфлікт – коли людина відчуває вседозволеність, звикла порушувати правила та норми (нормативні, правові, етичні, культурні тощо), тому незважаючи на неправильність своїх дій задовольняє перш за все свої потреби використовуючи службове положення.

Як бачимо з вищенаведеного, без учасників конфлікт інтересів не зможе виникнути. Такими учасниками є носії публічної влади (суб'єкти влади), тобто ті, хто приймає управлінські рішення.

Якщо не реагувати та вчасно не врегулювати конфлікт інтересів в органах публічної влади, то це може призвести до наступних негативних наслідків:

- по-перше, це спрятиме хибному шляху розвитку публічної служби;
- по-друге, падіння довіри населення до дій органів публічної влади;
- по-третє, порушення психологічного клімату в самій організації (органі, інституції);
- по-четверте, падіння авторитету керівника;
- по-п'яте, неефективність та без/недостатня результативність прийнятих управлінських рішень;
- по-шосте, провокування корупційних діянь тощо.

Сьогодні однією з найбільш гострих проблем в органах публічної влади постає конфлікт інтересів. Саме невирішеність цього важливого питання впливає на формування думки громадськості щодо того, чи іншого органу публічної влади, негативно впливає на професійний та соціальний клімат в самій організації і може привести як до адміністративного правопорушення, так і до злочину.

#### **Список літератури**

1. Гудков Д. В. Конфлікт інтересів та шляхи його врегулювання в національному законодавстві. Право і суспільство. 2014. № 1-2. С. 120–124.
2. Конфлікт інтересів. [Електронний ресурс]. / Anti-Corruption Kyiv. Проект ACREC. URL: <https://acwalks.com.ua/knowledgebase/konflikt-interesiv/>
3. Конфліктологія. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
4. Пірен М.І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності. Навч.посіб. К.: НАДУ. 2008. URL: <https://studfile.net/preview/5043548/>
5. Рак Ю. Конфлікти в публічному управлінні України: особливості та види. Актуальні проблеми державного управління. Теорія та історія державного управління. Одеса: Т.1 № 82. 2021. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124>
6. Тегза К.Ю. Врегулювання організаційних конфліктів та конфліктів інтересів в органах державної влади. 2020. 89 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38316/1/Tehza\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38316/1/Tehza_magistr.pdf)

### **ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ**

**Омельченко Владислав Станіславович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-9123-7318>

Взаємодія публічної влади з громадським контролем у мирний час здійснюється в різних формах. До найбільш поширених в українській практиці можна віднести громадські

слухання, громадські дорадчі ради і комітети, громадську експертизу, які почали трансформуватися за допомогою інформаційних технологій.

Трансформування громадського контролю набуло стрімкого розвитку в період появи та поширення пандемії Covid-19 де спостерігалось активне використання інформаційних технологій, які переорієнтовувало громадськість саме на дистанційні форми участі, саме тому це стало ефективним поштовхом для подальшого розвитку сучасного громадського контролю. Звичайно пандемія не може продовжуватися вічно оскільки науковці за допомогою технологій винаходять засоби протидії і вже найближчим часом Всесвітня організація ВООЗ повинна оголосити про завершення довготривалої пандемії Covid-19, у додаток цьому в Україні було введено військовий стан із-за відкритого вторгнення росії на територію незалежної, суверенної, демократичної України.

Відповідно до Указу Президента України, Верховна Рада України затвердила Указ Президента України в Законі України від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» [1], та відповідно до статті 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2], були введені обмеження які тимчасово, але повністю обмежують діяльність громадського контролю в Україні за для посилення національної безпеки та безпеки громадян. Але, завдяки сучасним технологіям та раніше прийнятих рішень в інформаційно-комунікаційній сфері, було надано змогу здійснювати моніторинг діяльності військової адміністрації на місцях, яке зводиться до спільної системи дистанційної, комунікативної діяльності влади та громади, що залишає можливість здійснювати діяльність громадського контролю.

Сьогодні Україна піддається найбільшому виклику ХХІ століття, а саме: боротьба з відкритою агресією росії проти України, при цьому інформаційне забезпечення громадського контролю відбувається за рахунок впроваджених та вдосконалених інформаційно-комунікаційних каналів зв'язку, які в основному забезпечуються через мережу інтернет. Акцентуємо увагу, на тому, що результати діяльності з впроваджених законодавчих ініціатив, щодо розвитку електронного урядування, електронного врядування, цифрової держави тощо, на сьогодні стало частиною єдиного інформаційного фронту який ефективно сконструйовано та надає свої результати в інформаційному просторі.

Якщо, раніше частина суспільства ставилася з недовірою до створення до нових технологій, електронного уряду, та або виявляли певний негатив щодо впровадження певних етапів цифровізації суспільства, а подекуди навіть виступами проти прийнятих рішень, які відносилися до розвитку цифрового обліку даних для подальшого внесення до ЄДР, то сьогодні ми можемо прослідкувати за результатами раніше прийнятих рішень, а саме: щодо проведених змін в інформаційно-комунікативних зв'язках влади та громади, які змінили тенденцію підтримки цифровізації в суспільстві.

Така тенденція прослідковується у вигляді оперативних, скоординованих дій влади та громади, що ефективно взаємодіють у період воєнного часу, що також є суттєвим показником довіри громадян до влади. Саме тому, ефективність побудованих інформаційно-комунікативних зв'язків влади та громади за допомогою сучасних технологій, стало невід'ємною частиною розвитку громадянського суспільства в Україні, що в котрий раз підтверджує успішність етапів проведення цифровізації в Україні.

Виходячи з проведеного аналізу, ми очікуємо подальший розвиток цифрового суспільства та запровадження комплексного підходу до формування громадського контролю в Україні, завдяки впровадженню нових технологій в українському суспільстві, що підтверджується відповідними рішеннями, які залучаються підтримкою у Європейській спільноті.

З часів уведення карантинних заходів, а тепер й уведенням воєнного стану Україна відчула на собі реальний потенціал проведеної цифровізації її можливості та вплив технологій на реальне життя. А тому, ми можемо передбачати подальший розвиток інформаційного забезпечення громадського контролю в Україні завдяки впровадженню

нових інформаційних технологій, які стануть причиною подальшого трансформування відносин органів публічної влади з громадським контролем.

Так, наприклад 12 травня, Верховна Рада України прийняла за основу проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації» [3]. Таким чином ми доводимо, що подальше впровадження нових інформаційних технологій трансформуватимуть відносини органів публічної влади з громадським контролем.

Законопроектом передбачається використання у якості електронного підпису наступних засобів електронної ідентифікації: електронний носій (CardID), мобільний електронний підпис (MobileID), банківська електронна ідентифікація (BankID), а також електронна ідентифікація за допомогою мобільного застосунку у смартфоні або планшеті (SmartID). Даний перелік можливостей ідентифікації, може стати основою до впровадження єдиної системи електронного голосування в Україні і створити нові інструменти комунікативного взаємозв'язку, які точно знайдуть підтримку громадянського суспільства.

#### **Список літератури**

1. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-IX#Text>
2. Про правовий режим воєнного стану [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації [Електронний ресурс]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72983](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72983)

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «СИСТЕМА ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СФЕРІ КОНТРОЛЮ І НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА»**

**Павловський Руслан Володимирович,**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1385-5676>

Здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням трудового законодавства є однією з функцій органів державної виконавчої влади, що реалізується встановленими, згідно законодавства, відповідними органами влади. Таким чином у системі державного управління, відповідно до її визначення, має існувати підсистема що забезпечує реалізацію вказаних функцій.

Виходячи з різних підходів до розкриття сутності системи державного управління [1; 2], доцільно все ж використати два аспекти розгляду побудови системи публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства. Перший аспект це побудова і зв'язки між елементами системи всередині з метою оптимального перерозподілу завдань, направлених на реалізацію мети системи, тобто це підхід, пов'язаний з внутрішнім середовищем системи. Другий аспект направлений на встановлення взаємовідносин з органами, що мають певні владні повноваження та підконтрольними об'єктами, тобто він відображає зв'язки у зовнішньому середовищі системи. Усе ж такий розподіл є певною мірою абсолютно теоретичним, тому що органи

влади, громадські організації тощо, які не відносяться до структури органів публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства можуть мати певні владні повноваження щодо виконання тих чи інших управлінських функцій. У цьому і проявляється сутність публічної адміністрації. Як зазначає Таран Є.І., «виконання управлінських функцій у публічній сфері (сфері суспільних інтересів) може здійснюватися не лише органами державної влади, а й органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями і навіть фізичними і юридичними особами, якщо їх діяльність пов'язана з суспільними справами» [3].

Таким чином до структури органів, що входять в систему публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства можуть, у вузькому сенсі, бути віднесені усі органи державного управління (у тому числі державні та регіональні чи місцеві установи або будь-яка інша форма децентралізованої адміністрації), а також будь-яка організаційна структура, створена для координації діяльності таких органів і для проведення консультацій з роботодавцями й працівниками та їхніми самоорганізованими формами. Останнє стосується такої організаційної структури органів влади, які не мають статусу органів державної виконавчої влади. Прикладом функціонування таких організаційних структур у нашій державі є Центр зайнятості України. Фактично ж на сьогодні елементами структури що «реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю є Державна служба України з питань праці, та його територіальні органи – Головні управління Держпраці в областях» [3]. На сьогодні Державна служба України з питань праці має статус центрального органу виконавчої влади. Проте з трансформацією системи публічного управління, такий статус може бути зміненим.

Первинним (ближнім) зовнішнім середовищем, з яким взаємодіє система публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства, є юридичні особи незалежно від форми власності, виду діяльності, господарювання, фізичні особи – підприємці, які використовують найману працю. Саме вони виступають об'єктами контролю та нагляду для даної системи владних органів. Вплив суб'єкта управління на ці об'єкти може здійснюватися як безпосередньо так і опосередковано. Безпосередній вплив є проявом здійснення контролю з правом втручання в діяльність об'єкта (аж до її призупинення). Опосередкованим впливом є здійснення нагляду, який передбачає надання рекомендацій об'єкту щодо забезпечення положень трудового законодавства в частині охорони праці. Законодавство щодо охорони праці [5] не повною мірою відрізняє контролюючі та наглядові функції. Нагляд все ж доцільно розглядати як такий, що не передбачає оперативного втручання системи в діяльність об'єкту. Проте він передбачає вироблення рекомендацій щодо недопущення чи усунення порушень законодавства, про виконання яких отримує відповідну інформацію. Це є однією з форм зав'язків системи з зовнішнім середовищем.

Дальнім зовнішнім середовищем системи публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства виступають інші органи державної влади та органи місцевого самоврядування, громадські організації, інститути громадянського суспільства, що мають інтереси чи повноваження у сфері охорони праці, з якими система має менш стійкі зв'язки (рис. 1). Зокрема, парламент, як законодавчий орган формує правове поле в межах якого функціонує система. При чому воно є таким, що регламентує чіткі процедури та обсяг повноважень діяльності для органів влади та можливостей невіддільних інституцій, оскільки останні діють у спосіб, що не заборонений законодавством.

Тому при взаємодії системи публічної адміністрації з такими інституціями (як владними так і не владними) зв'язки мало регламентовані і вимагають від системи та її елементів встановлення нормативних актів щодо регулювання відносин, міри відповідальності за недотримання вимог. Слід зважувати, що встановлення такої регламентації до невіддільних інституцій має більші можливості, оскільки, крім іншого, може

передбачати навіть певні угоди, делегування повноважень (якщо це передбачено законодавством) тощо. Так, на сьогодні система органів, що здійснюють контроль і нагляд за дотриманням трудового законодавства, має унормовані відносини з професійними спілками та їх об'єднаннями, які здійснюють громадський контроль за дотриманням законодавства про працю.



**Рис.1. Схема розподілу середовищ системи публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства**

З владними інституціями такі зв'язки можуть бути встановлені лише законодавчими актами, положення яких повинні бути узгодженими, оскільки діяльність підсистем системи органів державної влади регулюється різними законами. Як приклад можна наводити внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» за якими було передбачено, що органи місцевого самоврядування «при здійсненні повноважень у сфері контролю за дотриманням законодавства про працю та зайнятість населення можуть проводити перевірки, які не належать до заходів державного нагляду (контролю), на підприємствах, в установах та організаціях, що перебувають у комунальній власності відповідної територіальної громади» [6]. Така узгодженість у діяльності має бути регламентована і для інших органів публічної влади і перш за все для контролюючих, з метою дотримання принципу контролю щодо взаємодії, координації діяльності.

Підходи до розкриття сутності системи публічної адміністрації нагляду та контролю за дотриманням законодавства про працю не обмежуються лише встановленням меж системи та зв'язків між зовнішнім та внутрішнім її середовищем, вони повинні передбачати побудову і зміну структури системи у чіткій відповідності до мети, функцій і завдань, її адаптацію до змін зовнішнього середовища, внутрішню гнучкість. При цьому використання терміну «адміністрація» вказує на специфіку діяльності системи, де первинними є функції адміністрування, на відміну від управління, оскільки органів влади, які б виступали об'єктами управління для системи нижче регіонального рівня не існує. Крім того будь-яка система управління і адміністрування передбачає спектр технологій, методів, форм та способів реалізації різних груп функцій, перш за все конкретних (специфічних) згідно яких

установлюються елементи системи. Реалізація визначених, розподілених функцій персоналом, який також є складовою системи, при встановленні різного роду зв'язків як внутрішніх так і зовнішніх, з використанням технологій та методів управління, передбачає побудову механізмів управління. Таким чином для розкриття більш широко змісту поняття «система публічної адміністрації у сфері контролю і нагляду за дотриманням трудового законодавства» необхідно виокремити і розмежувати функції, які має реалізувати система, що дасть можливість більш точно відокремити елементи системи і побудувати її структуру.

#### **Список літератури**

1. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С 10-14.
2. Теорія та історія державного управління : [ навч. посіб]. Г. С. Одінцева, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова, к.е.н., доц. Н. М. Мельтюхової. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. 252 с.
3. Таран Є.І. Трансформація системи публічного управління в Україні. *Теорія та історія публічного управління*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/08>
4. Державна служба з питань праці: офіційний веб сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/>
5. Кодекс законів про працю України: Кодекс України затверджений Законом від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 1.05.2023).
6. Про місцеве самоврядування в Україні закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#n2> (дата звернення: 1.05.2023).

### **ІННОВАЦІЙНЕ ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗМІН**

**Панченко Ганна Олександрівна**

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-3946-9004>

Об'єктивна складність трансформації України до принципово іншої моделі публічного управління з одночасним існуванням у країні масштабної кризи потребують розв'язання комплексу проблем, насамперед пов'язаних з активізацією процесу функціонування транскордонного співробітництва. Публічне управління як сфера наукової діяльності, на відміну від економічної теорії, нагромадила незначний досвід у вирішенні цих питань. Саме останнє (реальні умови державотворення на сучасному етапі розвитку Української держави) спонукає до активізації пошуку внутрішніх резервів розвитку, які потенційно перебувають у системі регіонального управління та транскордонного співробітництва, як важливої складової цієї системи.

Весь попередній етап українського державотворення засвідчив, що питання розвитку і взаємодії регіонів, взаємовідносин регіональних і центральних органів влади є надзвичайно актуальними для України як з політичної, ідеологічної, наукової, так і практичної сторони. Адже відсутність обґрунтованої регіональної політики розвитку держави на попередньому етапі призвела не лише до зростання диспропорцій та загострення економічних і соціальних проблем, а й до суттєвої економічної та суспільно-політичної дезінтеграції держави у цілому.

Регіональна політика розвитку транскордонного співробітництва визначає стратегію розвитку транскордонних регіонів та транскордонного співробітництва по всьому

периметру кордону держави. Вона включає розробку програми використання можливостей транскордонного співробітництва для підвищення якості життя населення прикордоння та прискорення інтеграційних процесів України.

Важливо, що сучасна парадигма транскордонного співробітництва орієнтована на:

- більш повне врахування інтересів територіальних співтовариств;
- покладення відповідальності за розвиток регіонів на місцеві органи влади;
- взаємну координацію діяльності центральних та місцевих влад, а для прикордонних регіонів – також координацію місцевих влад суміжних територій.

У табл. 1 відображено проблемні аспекти та конкурентні переваги процесу розвитку транскордонного співробітництва в Україні у довоєнний період.

Табл. 1

**Проблемні аспекти та конкурентні переваги  
процесу розвитку транскордонного співробітництва в Україні у довоєнний період**

| Проблемні аспекти                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Конкурентні переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ низькі темпи соціально-економічного розвитку прикордонних територій України та інформаційного забезпечення;</li> <li>➤ низький рівень використання туристичного потенціалу та культурної спадщини транскордонних територій;</li> <li>➤ декларативний характер спільних пріоритетів міждержавного співробітництва;</li> <li>➤ низький рівень співфінансування проєктів відсутність належного рівня систематизації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кадри та досвід;</li> <li>➤ значний туристичний потенціал та наявність спільної історичної спадщини;</li> <li>➤ євроінтеграційні настрої та тенденції прикордонних регіонів</li> <li>➤ інвестиційна та інституційна бази, оскільки вони визначають структуру координаційних органів;</li> <li>➤ сфери регулювання та можливості фінансового забезпечення.</li> </ul> |

В Україні транскордонне співробітництво як інструмент підвищення конкурентоспроможності прикордонних територій та чинник прискорення інтеграційних процесів відображено у законі України «Про транскордонне співробітництво», Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. [6; 5].

Транскордонне співробітництво є одним із інноваційних елементів реалізації державної регіональної політики, який сприятиме інтеграції економік суміжних країн, зокрема шляхом створення та розвитку транскордонних кластерів як рушійної сили для забезпечення інноваційного розвитку транскордонних просторів [2, с. 26].

Формування та розвиток інноваційного транскордонного співробітництва є однією з комплексних форм реалізації взаємодії регіонів, що відображають особливості стратегічних інтересів, інноваційного потенціалу, конкурентних переваг регіонів.

Транскордонне інноваційне співробітництво реалізується як багаторівневий процес взаємодії регіонів, у якому чітко виділяються рівні:

- міжрегіональний, регіональний;
- місцевий;
- рівень організацій, бізнес-процесів [6, с. 45].

Відповідно, основними суб'єктами реалізації програм і проєктів стають:

- регіональні органи влади;
- місцеві органи влади;
- підприємства, компанії, банки, заклади вищої освіти та наукові інституції й інші організації інноваційної інфраструктури.

Виділяються такі види організацій, що мають свою специфіку і реалізують певний напрям інноваційної інфраструктури в рамках транскордонного співробітництва:

- бізнес-інкубатори;

- технопарки;
- кластери;
- інноваційно-технологічні центри;
- центри трансферу технологій;
- суб'єкти фінансової інфраструктури;
- венчурні фонди;
- інформаційні центри.

Так, особливістю транскордонних кластерів є те, що учасники кластерів розміщені у різних податкових, митних, законодавчих середовищах сусідніх країн, однак можуть мати спільні підприємства та організації, користуватися спільною інфраструктурою, і функціонують, насамперед, на транскордонних ринках. На особливу увагу заслуговує можливість формування транскордонних кластерів в Одеському регіоні на кордонах з Молдовою та Румунією у євро регіоні «Нижній Дунай». Найбільш перспективним є формування в євро регіоні «Нижній Дунай» морського, туристичного, винного кластерів, за участю підприємств Придунав'я, Румунії та Молдови. Таким чином, слід звернути увагу на підвищення економічної ефективності діяльності транскордонних об'єднань, зокрема євро регіонів, в напрямку використання кластерних ініціатив як успішних координуючих структур.

Провідною ланкою організаційної моделі міжрегіональної інтеграції є організація взаємодії регіонів як базис більш широкої соціальної інтеграції регіонів [5, с. 56]. У цьому ракурсі транскордонне співробітництво може бути побудоване на засадах розвитку механізмів партнерства та співпраці між учасниками інноваційних проектів та проектів розвитку інноваційної інфраструктури.

Досвід європейських країн показує, що кожна форма транскордонного співробітництва має створюватися з урахуванням специфіки прикордонних регіонів, складатися з рівного представництва партнерів по обидва боки кордону, бути зорієнтованою на практичне вирішення проблем розвитку регіону. Сам процес транскордонного співробітництва починається з:

- вивчення існуючих зв'язків між партнерами;
- визначення стратегії розвитку;
- розробки і забезпечення програм розвитку;
- моніторингу і оцінки.

Загалом, європейський досвід транскордонної співпраці демонструє:

- багаторівневість управління;
- гнучку нормативно-правову базу, яка удосконалюється разом зі змінами, які відбуваються в структурі ЄС, загальноєвропейських пріоритетах;
- різноманіття інституцій, типів організацій та форм транскордонного співробітництва;
- активне залучення до транскордонної співпраці громадськості та приватного сектору.

Співпраця в рамках програм транскордонного співробітництва здійснюється за допомогою проектів, відібраних у відкритому конкурсі – представлених органами державного управління та місцевими органами самоврядування, неурядовими організаціями, державними і приватними вищими навчальними закладами, науково-дослідними інститутами двох або трьох країн, які входять в територію дії програми. Тобто партнерство може бути, як двостороннє, так і трьохстороннє. Але обов'язковою умовою повинно бути партнерство із країною членом Євросоюзу.

Отже, запорукою успішного розвитку транскордонного співробітництва полягає у координації взаємоузгодження інтересів його суб'єктів та учасників, які є представниками суміжних прикордонних територій у вирішенні спільних проблем територіального розвитку, а також забезпеченні взаємодоповнюваності їхніх економік та ефективного використання потенціалу кожного регіону.

Проблеми зміцнення державності України й ефективного співробітництва регіонах вимагає ефективного використання місцевих ресурсів, переваг територіального поділу праці та запобігання ускладнень на політичному, економічному, міжетнічному підґрунті, що і повинне забезпечити транскордонне співробітництво як складова системи регіонального управління.

#### **Список літератури**

1. Добрева Н. Регіональна політика розвитку транскордонного співробітництва. Демократичне врядування: науковий вісник. 2021. Вип. 10. URL: [http://vivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik10/fail/Dobrjeva.pdf](http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik10/fail/Dobrjeva.pdf)
2. Мірзоев Р. Ш. огли. Особливості імплементації Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво до національного законодавства України. Правове регулювання суспільних відносин: актуальні проблеми та вимоги сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24–25 липня 2020 р.). Запоріжжя: Запорізька міська громадська організація «Істина», 2020. С. 25-28.
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів від 5 серпня 2020 р. № 695. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
4. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 р. №1861-ІУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>
5. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2017. 120 с.
6. Транскордонне співробітництво: правові основи та успішні практики: посібник / Євчак Ю.Б., Зарді А., Лазур Я.В., Очкаї Д., Санченко А.Є., Сошников А.О., Устименко В.А., Фетько Ю.І. / за заг. ред. В.А. Устименка. К., 2020. 152 с.

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД**

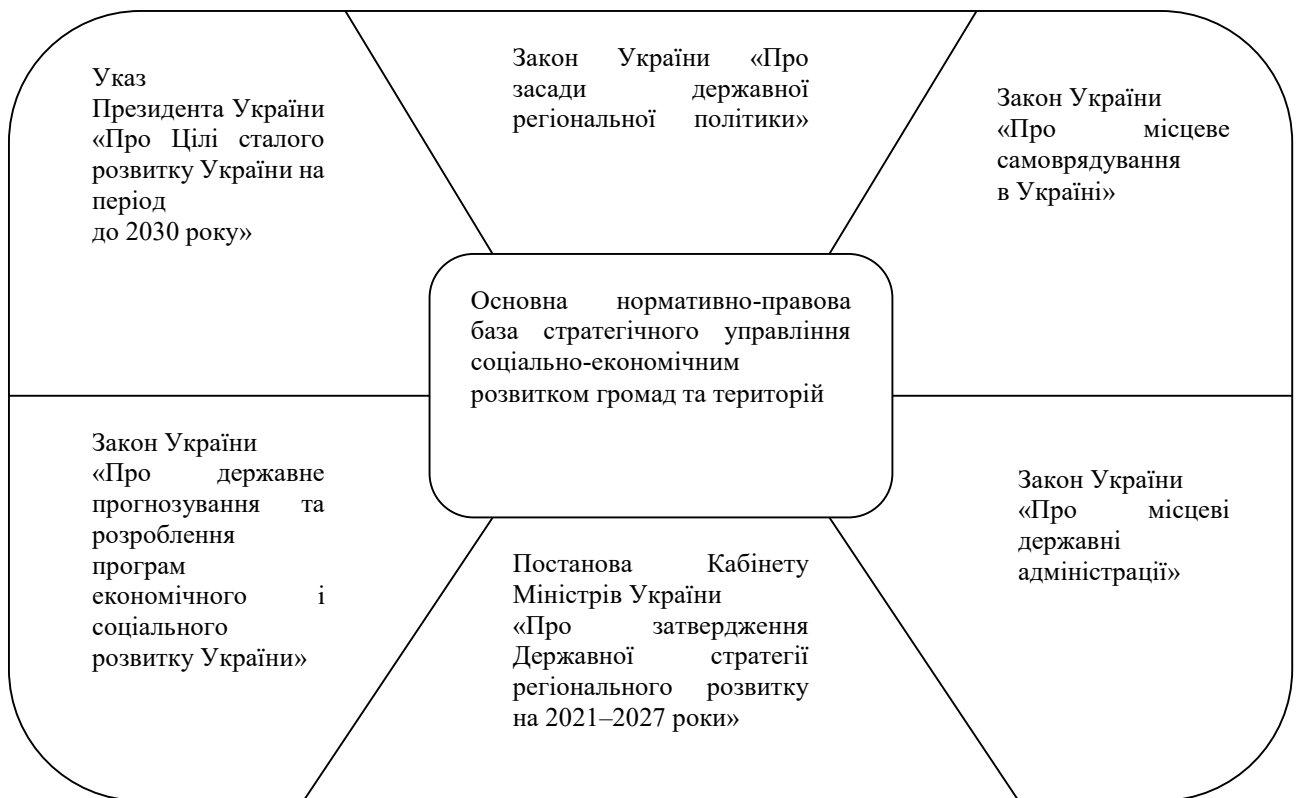
**Пастух Катерина Валеріївна**

к. держ. упр.

В умовах сьогодення стратегічне управління соціально-економічним розвитком територій та громад в Україні, його забезпечення має відбуватися завдяки застосуванню нових підходів.

Стратегічному управлінню соціально-економічним розвитком територій та громад приділяли увагу у своїх працях такі відомі вчені, як: М. Латинін, В. Мамонова, Т. Лозинська тощо. Незважаючи на різноманітність висвітлених авторами проблем щодо здійснення стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад, недостатньо дослідженими є питання щодо оновлення сучасного стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад. Для цього, перш за все, важливо зробити аналіз забезпечення стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад, запропонувати напрями оновлення такого управління.

Стратегічне управління соціально-економічним розвитком територій та громад здійснюється відповідно основної нормативно-правової бази (рис. 1), а також Порядків розробки Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів тощо.



**Рис. 1. Основна нормативно-правова база стратегічного управління соціально-економічним розвитком громад та територій**

Слід зазначити, що основна нормативно-правова база стратегічного управління соціально-економічним розвитком громад та територій потребує оновлення. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком територій та громад має здійснюватися з урахуванням найкращих практик здійснення такого управління.

Загальновідомо, державна регіональна політика здійснюється відповідно до напрямів, які визначені на основі системи взаємопов'язаних документів стратегічного планування державної регіональної політики та її реалізації (рис. 2, рис. 3) [1].

Державною регіональною політикою є відповідна система цілей, окремих заходів, а також засобів, узгоджених дій місцевих органів виконавчої влади та центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб з метою забезпечення високого рівня якості життя населення з урахуванням як екологічних, природних, економічних, так і географічних, історичних, демографічних особливостей регіонів тощо, їх культурної, етнічної самобутності [1].

Слід зробити наголос на тому, що саме аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначення стратегічного бачення, цілей та завдань є надзвичайно важливими під час розробки стратегій розвитку територій та громад.

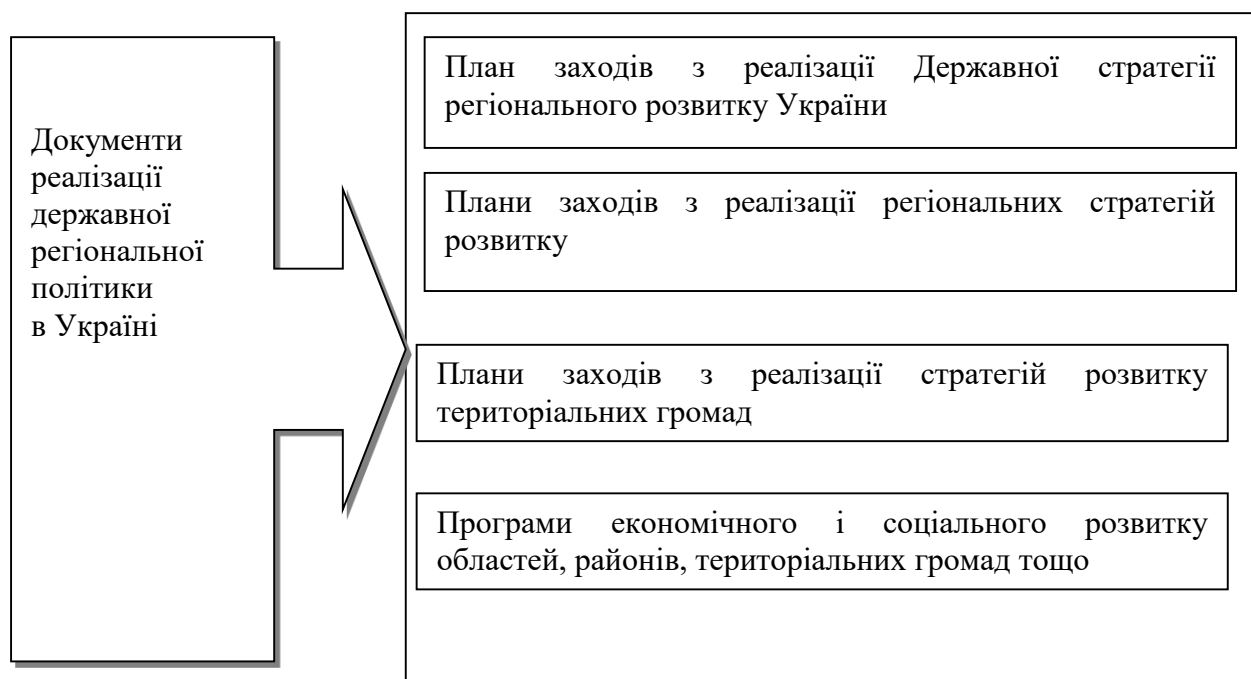
Набуває актуальності як моніторинг, так і оцінка результатів діяльності. Саме це надає можливість вирішити ряд комплексних проблем, звертаючи увагу на взаємозв'язок із зовнішнім середовищем тощо.

Зрозуміло, що існує потреба у розробці вже нових стратегій соціально-економічного розвитку територій та громад, в яких мають бути визначені нові цілі, завдання тощо. Розв'язанню нагальних соціально-економічних проблем сприятиме реалізація нових підготовлених планів заходів з реалізації стратегій, що потребує відповідного оновлення нормативно-правової бази, організаційного забезпечення стратегічного управління соціально-економічним розвитком громад та територій, удосконалення стратегічного планування, використання його відомих методів (методи системного аналізу; ситуаційного аналізу; соціологічні методи дослідження; АВС-аналіз; балансовий та нормативний методи;

програмно-цільовий та економіко-математичні методи; економіко-статистичні методи; екстраполяції та інтерполяції; SWOT-аналіз тощо).



**Рис. 2. Документи стратегічного планування державної регіональної політики в Україні**



**Рис. 3. Документи реалізації державної регіональної політики в Україні**

Стратегії розвитку територій та громад, як відомо, мають включати: вступ; аналітичну частину; SWOT-аналіз; сценарії розвитку територій та громад; а також стратегічне бачення; відповідні цілі (стратегічні та оперативні), необхідні завдання розвитку територій та громад; моніторинг та оцінку реалізації стратегій тощо.

У таких стратегіях має бути відображено, перш за все, інформаційні дані стосовно потенціалу територій та громад. Важливим є наявність інформації у стратегіях щодо інфраструктури громад та територій, а також стосовно їх соціально-економічного, екологічного й історичного розвитку, органів публічного управління тощо.

Наразі є актуальним підготовка фахівців зі стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад з метою формування нових стратегій розвитку територій та громад з урахуванням існуючої державної регіональної політики.

Необхідним також є перепідготовка та підвищення кваліфікації уповноважених на здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад з метою підвищення якості підготовки ефективних управлінських рішень в процесі такого планування, а також вивчення та використання кращого досвіду щодо визначення цілей, заходів з їх реалізації при розробці стратегій розвитку територіальних громад, та щодо проведення моніторингу, оцінки ефективності та результативності їх реалізації. Огляд та аналіз кращих практик здійснення стратегічного планування розвитку територіальних громад сприятиме забезпеченню якості підготовки управлінських рішень, прийняттю ефективних управлінських рішень тощо. Важливим є удосконалення механізмів стратегічного планування розвитку територіальних громад [2].

Практика здійснення стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад в Україні свідчить про необхідність його удосконалення. Подальшим науковим пошуком має бути дослідження зарубіжного досвіду функціонування механізмів стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій та громад.

#### **Список літератури**

1. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
2. Пастух К. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад / К. В. Пастух // Науковий вісник : Державне управління, Київ, 2021, № 1 (7), 2021 – 323 с. – С.195–215.

### **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕФОРМУВАННЯ ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ НА ПРИНЦИПАХ ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ**

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>

**Антіпова Олена Володимирівна**

магістр державного управління,

судовий експерт лабораторії електротехнічних, пожежно-

технічних та досліджень питань безпеки життєдіяльності

Одеський науково-дослідний інститут судових експертиз

Міністерства юстиції України

<https://orcid.org/0009-0003-4695-3560>

Актуальність проблеми реформування житлового сектору України, яка існує наразі, була визнана усіма ще в мирні часи: населенням, управляючими компаніями, забудовниками, державою. Війна, яку розпочала росія проти України, призвела до руйнівних наслідків в економіці нашої країни. Житлова сфера наразі і у довгостроковій перспективі – одна із важливих сфер економіки, що впливатиме на розвиток країни шляхом відновлення зруйнованої інфраструктури, відбудови та будівництва житла для громадян, а у першу чергу, для тих хто втратив житло (внутрішньо переміщені особи) [1].

Станом на 06 листопада 2022 року, забудовники відновили будівництво 427 житлових комплексів, 80% відновлених будівництв знаходяться у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій та Закарпатській областях [3].

За останній час відбулося багато зустрічей, круглих столів, де всі, хто переймається цією проблематикою, мають змогу озвучити труднощі, з якими доводиться стикатися, подискутувати з приводу пошуку ефективних способів їх подолання та узгодження подальших спільних дій щоб подолати негативні тенденції і їх наслідки.

Вирішальну роль у процесі формування житлового фонду держави відіграє обрана державна політика, що будується на засадах регулювання та нагляду. Галузь будівництва житлової нерухомості є одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку країни та важливим фактором зниження соціальної напруженості в суспільстві. Разом із тим, забезпечення рівноправних можливостей і безпечних умов інвестування та будівництва житла з урахуванням суспільних інтересів у масштабі країни спроможна лише держава, яка є основним гарантом житлової політики в країні.

Нагальною загальнодержавною проблемою сьогодення є погіршення стану умов проживання значної кількості громадян в Україні, тому забезпечення права громадян на житло однозначно потребує модернізації стратегії державного управління у цій галузі у відповідності з умовами сучасності. Відсутність ефективного державного регулювання призводить до нерівноправності управляючих компаній і провокують випадки шахрайства в галузі будівництва житлової нерухомості. Найчастіше скарги населення залишаються поза увагою чиновників, через відсутність інструментів впливу, державні органи влади тільки розводять руками, доводячи всім про свою безпорадність і відсутність державної житлової політики у процесі будівництва житлової нерухомості [4].

Крім того, з'являються чергові житлові об'єкти незавершеного будівництва, це призводить до уповільнення розвитку галузі будівництва житлової нерухомості загалом і зростання недовіри населення до забудовників і управляючих компаній.

Таким чином, вирішення проблем забезпечення житловими приміщеннями громадян, покращення їх житлових умов матиме суттєвий позитивний соціальний ефект та пом'якшить існуючу напруженість у суспільстві.

Визначення шляхів удосконалення механізмів державного регулювання житлового сектору в Україні має посісти центральне місце в діяльності органів влади. Першочергова необхідність розвитку даної сфери пов'язана з її високою соціальною значимістю. Вона, з одного боку, здатна в найкоротші терміни забезпечити населення житлом і відновити зруйновані промислові будівлі і споруди. З іншого боку, її розвиток забезпечує можливість створення досить великої кількості нових робочих місць і, тим самим, дозволяє зняти гострі соціальні проблеми, пов'язані з високим рівнем безробіття.

Крім того, нинішня ситуація в Україні характеризується значним ризиком збільшення вимушених переселенців в результаті війни. А основна тенденція у розвитку соціального житла в Україні - зниження обсягів його будівництва. Почасти це пояснюється дефіцитом бюджетного фінансування і відсутністю пріоритету [5].

Що стосується приватних інвесторів, зацікавлених в отриманні прав на земельні ділянки для комерційного житлового будівництва і прагнуть побудувати соціальне житло, вони зацікавлені у швидких, легітимних, і легких шляхів співпраці з місцевими органами влади. Як правило, це означає, що приватні інвестори, як правило, намагаються уникнути тендерів, обов'язків, тарифних платежів та ризиків у відносинах з місцевими органами влади [2].

У відносинах муніципальних та приватних партнерів найбільш популярним варіантом був інвестиційний договір, або договір про спільне підприємство. Але згадані форми співпраці не мають нічого спільного з ДПП оскільки роль державного партнера була виконана муніципальним підприємством. Таким чином місцева влада не бере участь у проекті за такої договірної моделі. Головний недолік такої співпраці є те, що немає жодного проекту з розробленим аналізом ефективності до його запуску, а також проведених тендерних процедур з вибору приватного партнера. Але, можливо, через цей недолік ця модель співпраці широко використовується в Україні в будівельному секторі і є дуже популярною серед приватних інвесторів. Проекти, реалізовані в рамках передбаченої

моделі, як правило, в результаті мають наступне:

- приватний партнер отримує права і функції на ділянки території міського розвитку;
- приватний партнер фінансує цикл розвитку та будівництва проекту;
- пропорційна участь сторін у таких проектах, як правило, 5% (громадське партнера) до 95% (приватний партнер), які не можуть бути охарактеризовані, як справедливий розподіл новозбудованих активів;
- приватний партнер продає частину новозбудованих активів на користь потенційних клієнтів на етапі будівництва;
- громадський партнер отримує свою частину новозбудованих активів для цілей використання його в якості соціального житла [2].

Беручи до уваги аналіз цього популярного виду співпраці між приватними і державними партнерами ми можемо прийти до висновку, що він викликає земельні втрати для місцевого співтовариства. Замість того, щоб отримувати в 20 разів більше вони отримують лише 5% про нього. Імовірно, краще провести земельний аукціон і продати / позичити ділянку, а не отримати 5% квартир у проекті. Проте такий порівняльний аналіз має бути зроблений у вигляді аналізів ефективності проекту, що означає реальну необхідність у запуску проекту ДПП підготовчих підставах.

Співпраця між державними підприємствами та приватними інвесторами характеризується певними обмеженнями у зв'язку з деякими особливостями укладання контрактів. Висновок щодо договорів спільного підприємства, контрактів, агентських договорів та управління підлягає отриманню схвалення Кабінетом Міністрів України. Таким чином, щоб подолати цю нормативно перешкоду приватні інвестори мають залучати до участі державні підприємства в укладання інвестиційних угод, угод про розвиток міст. Практика використання цих угод є юридично спірною. Там немає ні тендерів, ні права чи дозволу і немає технічного, фінансового та юридичного аналізу, що передує запуску проекту. В результаті такі проекти є шкідливими для держави і клієнтів, яких залучають у проект, оскільки в більшості випадків вони не досягають своїх цілей, і держава отримує незакінченою будівництвом об'єкта та з десятком ошуканих інвесторів.

На наше переконання без формування власної (внутрішньої) інфраструктури ДПП, що містить конкретні його інститути не можливо ефективно використання партнерства в житлово-комунальному господарстві.

Структура ДПП повинна спиратися на такі елементи:

- державне організаційно-управлінське забезпечення – спеціальний орган державного управління в контурі ДПП;
- фінансове забезпечення – фінансові структури, вбудовані в контур відносин ДПП та обслуговуючі фінансові потоки, що виникають у цьому контурі, а також потоки між контуром ДПП і зовнішнім середовищем. У світовій практиці є різноманітні схеми підключення до здійснення проектів ДПП різних страхових компаній, державних та приватних інвестиційних фондів тощо. Вони відпрацьовані в міжнародних фінансових організаціях, таких, як, наприклад, Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку та інші;
- системно-інтегральне забезпечення – структури, які виконують функції системного інтегратора при розробці та реалізації масштабних проектів формату ДПП, що припускають залучення декількох державних відомств. Це, як правило, недержавні комерційні організації, які відбираються на конкурсній основі, які усвідомлюють свою соціальну місію та володіють багаторічним досвідом успішної взаємодії з державними структурами в розробці та реалізації масштабних і довгострокових проектів;
- консалтингове забезпечення – розгалужена мережа консалтингових компаній, які забезпечують незалежну експертизу та обґрунтовані рекомендації щодо вибору та застосування адекватних механізмів ДПП при реалізації проектів ДПП в кожному конкретному випадку, а також їх правове обґрунтування та супровід. Відзначимо особливу важливість цього елементу ДПП, оскільки навіть у розвинених країнах зі сформованою

ринковою економікою, де давно вже сформувалося чітке правове поле для застосування різних форм ДПП, існує великий ринок консалтингових послуг, орієнтований конкретно на ДПП, функціонують десятки фірм, що спеціалізуються на наданні для державного сектора консалтингової підтримки процедур створення і функціонування державно-приватних партнерств, а також надання допомоги в технічній, фінансовій та юридичній експертизах при розробці та супроводі реалізації проектів ДПП;

- інформаційне забезпечення – створення спеціальної інформаційно-правової мережі, що обслуговує проекти ДПП і забезпечує формування адекватного та привабливого вигляду цих проектів у відповідності з їх соціальною значимістю і ступенем впливу на суспільні інтереси. Цей ресурс може включати, наприклад, у відкритому доступі електронну базу даних по проектах ДПП, що знаходяться на різних стадіях реалізації, систему моніторингу та інформаційного висвітлення ходу реалізації проектів ДПП, відкритий правовий портал в мережі Інтернет, що містить структуровану базу законодавчих та нормативних документів, що регулюють питання ДПП, періодичні видання, які висвітлюють актуальні питання розвитку ДПП в Україні та за кордоном, і так далі;

- інституційне забезпечення – утворення нового некомерційного інституту (асоціації, ліги або іншого подібного утворення), об'єднуючого на засадах добровільного членства приватні компанії, які виступають партнерами держави при реалізації різних великомасштабних проектів;

- кадрове забезпечення – створення системи підготовки фахівців з управління проектами ДПП. Для цього необхідно створити або акредитувати в установленому порядку з числа існуючих навчальний центр професійної додаткової освіти, розробити навчальні програми та курси, системи та порядок сертифікації та атестації учнів тощо;

- суспільне забезпечення – створення дієвих механізмів, що забезпечують вбудовування інтересів „третьої сторони” ДПП (безпосередніх споживачів товарів і послуг, вироблених у рамках проектів ДПП) в систему прийняття та реалізації рішень в рамках ДПП.

В результаті розробки й аналізу напрямів розвитку житлово-комунальної сфери формується кілька вихідних варіантів інвестиційних проектів і виникає завдання вибору перспективних напрямів для подальшого опрацювання.

#### **Список літератури**

1. В Україні почався процес обстеження будівель, пошкоджених у результаті війни. URL: [http:// www.epravda.com.ua/news/2022/04/11/685538/](http://www.epravda.com.ua/news/2022/04/11/685538/)
2. Вертиль Н.М. Механізм державного регулювання соціальної житлової політики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Вертиль Наталя Миколаївна; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2017. 19 с.
3. Відновилося будівництво майже 500 ЖК. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2022/05/6/686756>
4. Війна зруйнувала майже у 2 рази більше доріг ніж відремонтували за 2 роки: що відбувається з найбільшим проектом В. Зеленського «Велике будівництво». URL: <https://forbes.ua/inside/viyna-zruynuvalamayzhe-v-dva-razi-bilshe-dorig-nizh-poremontuvali-za-dva-roki-shcho-vidbuvaetsya-z-naybilshim-proektomzelenskogo-velike-budivnitstvo-09052022-5864>
5. Гаценко А. Потрібні будуть руки. Які галузі економіки активно розвиватимуться в Україні після війни. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/enews/kogda-zakonchitsya-voyna-kakie-otrasliukrainskoy-ekonomiki-stanut-samymi-perspektivnymi-1608378.html>

## **ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І РЕГІОНІВ**

**Погосян Віталій Валерійович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-5134-5493>

Одним з відомих проєктів, спрямованих на дослідження конкурентного середовища в країнах світу, був проєкт Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації «Doing Business», що проводилось у 2004-2020 роках та на оцінювало правила ведення бізнесу для місцевих компаній у 190 країнах (далі – DB). Щодо сприятливості умов ведення бізнесу, то у 2020 році Україна зайняла 64 місце в сукупному рейтингу інвестиційної привабливості (DB) серед 189 країн. Україна піднялася на 6 сходинок відносно рейтингу (DB) 2019 року (76 місце). Протягом 2014-2018 рр. Україна піднялась в рейтингу на 24 позиції [1]. Найбільший стрибок угору Україна здійснила за показником, що характеризує простоту реєстрації підприємств. Це відбулось за рахунок того, що такі вимоги, як кількість процедур, час, який потрібний для відкриття компанії, та вартість, були змінені відповідно до вимог країн ОЕСР (Організації економічного співробітництва і розвитку) [1].

Переважає більшість науковців та експертів погоджуються, що у національній економіці саме регіон є тією основною просторовою одиницею, яка змагається за залучення інвестицій, тим рівнем, на якому відбувається основний рух та обмін знаннями. Результатом цих процесів може бути утворення нових підприємств промисловості чи сфери послуг і навіть виробничих агломерацій чи кластерів [2, с. 27-36].

Економіст Пол Хейне, один з творців теорії конкурентних переваг в результаті своїх досліджень прийшов до висновку, що «конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ» [3]. При цьому дослідник звернув особливу увагу на той факт, що конкурентоспроможність як така не може бути сформована без належного рівня розвитку ринкового середовища, яке, у свою чергу, стимулює виробників і продавців товарів та послуг на ринку спрямовувати свої зусилля саме на затребувані ринком напрямки діяльності, що забезпечує, з одного боку – збільшення кількості гравців на ринку, які вступають між собою у конкурентну боротьбу, а з іншого – стимулює цих гравців до збільшення обсягу матеріальних та нематеріальних благ, які вони пропонують своїм споживачам в процесі ринкової конкуренції. Можемо стверджувати, що такий підхід прийнятний до визначення конкурентоспроможності регіону, з позиції можливостей впливу заходів політики регіонального розвитку на ринкове середовище з урахуванням специфіки локальних утворень.

Світовий досвід показує, що засади ефективної політики регіонального розвитку необхідно формувати найперше на рівні регіону, оскільки саме на місцях можна об'єктивно оцінити наявний потенціал, визначити специфіку соціально-економічного розвитку території та окреслити пріоритетні напрями її розвитку. У дослідженнях науково-дослідної групи ECORYS «Конкурентоспроможність: основне завдання економічної політики» розроблено модель «Дерева» регіональної конкурентоспроможності, яка продемонструвала, що основною метою регіональної конкурентоспроможності є підвищення рівня життя населення [4]. Базою регіональної конкурентоспроможності, згідно із цією моделлю, визначають людські ресурси, інновації, комунікації та індустріальну структуру, комплексне використання яких забезпечуватиме високу продуктивність праці і конкурентоспроможність. Кінцевою метою регіональної конкурентоспроможності є забезпечення добробуту населення, яке проживає в регіоні.

Разом з тим, зміни в територіальній організації влади в Україні, сприяли посиленню позицій територіальних громад серед суб'єктів регіонального розвитку. Так, чи не найважливішою частиною згадуваного нами процесу децентралізації було надання бюджетно-фінансових повноважень територіальним громадам, тобто децентралізація бюджету, що створила умови для забезпечення сталого економічного зростання та розвитку громад, збільшення ефективності використання місцевих ресурсів та зростання добробуту населення.

Саме тому дотичним до питання конкурентоспроможності регіонів є питання про ступінь конкурентоспроможності територіальних громад у межах регіону та їх здатність забезпечувати високі показники економічного розвитку як у межах регіону, так і в межах всієї країни з метою збереження її економічної цілісності.

Якщо говорити про категорію конкурентоспроможності громади, то варто зазначити, що в Україні основним напрямом реформи децентралізації було створення добровільних об'єднань територіальних громад, а з 2017 року ще і добровільного приєднання до раніше об'єднаних територіальних громад. Дані процеси регулювались Законом України «Про об'єднання територіальних громад» та Методикою формування спроможних територіальних громад, затвердженою Урядом [5, 6]. Такий шлях передбачав створення спроможних територіальних громад, «які в результаті добровільного об'єднання (приєднання) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці». За результатами, станом на кінець 2020 року, в Україні наявні 1470 територіальних громад, рівня NUTS-3. Цей підхід розуміє під собою передачу частини ресурсів та повноважень на рівень громад, однак не включає в себе поняття конкуренції; разом з тим закладає основи для інвестиційного потенціалу та зниження інвестиційних ризиків.

В даному аспекті варто звернути увагу на базове поняття А. Сміта, який стверджував, що конкуренція є «чесним суперництвом між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів» [7, с. 68]. Таким чином, дана дефініція заклала основи підходів до розуміння сутності конкуренції в економічних відносинах різноманітних суб'єктів ринку й стала базою для подальшого дослідження та вдосконалення підходів щодо визначення особливостей конкуренції як процесу та конкурентоспроможності, як якісної характеристики суб'єктів економічних відносин, сприяла розвитку рейтингування за показниками інвестиційної привабливості тощо .

З іншого боку, конкурентоспроможність територіальних громад стосується не лише інвестиційних аспектів їх функціонування, але й нерозривно пов'язана з необхідністю розвитку системи соціально-економічних відносин відповідних територій [8, с. 66], застосування інструментів стратегування та формування поля політичної та кадрової стабільності, активність та готовність території до реалізації економічних реформ і регуляторної політики. Адже для успішного забезпечення конкурентоспроможності територій необхідною є саме активність суб'єктів регіонального рівня як у напрямку формування політики локального розвитку, так і її реалізації. Що стосується рівня територіальної громади, то відповідно першочерговим завданням є створення ефективного організаційного механізму відпрацювання та реалізації рішень у сфері управління регіональним розвитком на локальному рівні, що будуть враховувати думку всіх зацікавлених сторін і забезпечувати виконання всіх загальних функцій менеджменту на території відповідної громади. Варто зазначити, що територіальні громади отримують можливість доступу до інструментів та способів управління регіональним розвитком (приведеними у табл. 1), прикладне застосування яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування територіальних громад та складатиме загальний механізм підвищення їх конкурентоспроможності.

Таблиця 1

## Групи та види інструментів управління регіональним розвитком

| Групи та види інструментів                  | Мета застосування                                                                                                     | Основні суб'єкти, що залучені до застосування                                                                                                            |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Організаційно-планувальні                |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
| Організаційно-інституційні                  | Створення організаційних механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень                                      | Органи публічної влади, ділові об'єднання, міжнародні економічні організації та установи, неприбуткові організації та громадські і професійні об'єднання |
| Прогнозування та планування                 | Визначення цілей управління регіональним розвитком та шляхів їх досягнення                                            | Всі суб'єкти регіонального розвитку                                                                                                                      |
| 2. Інфраструктурні                          |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
| Забезпечення базовими суспільними послугами | Створення необхідної загальносуспільної фізичної та адміністративної інфраструктури                                   | Органи публічної влади, бізнес, міжнародні економічні організації                                                                                        |
| Забезпечення базовими бізнес послугами      | Надання господарюючим суб'єктам необхідних бізнес-послуг, що не притаманні поточному рівню розвитку регіону           | Органи публічної влади, бізнес, ділові об'єднання, неприбуткові організації                                                                              |
| 3. Ресурсні                                 |                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |
| Фіскально-тарифні                           | Акумуляування ресурсів для застосування інших інструментів; спрямування діяльності суб'єктів регіонального розвитку   | Органи публічної влади                                                                                                                                   |
| Забезпечення ресурсами                      | Забезпечення необхідними ресурсами (факторами виробництва) та спрямування діяльності суб'єктів регіонального розвитку | Органи публічної влади, ділові кола, міжнародні економічні організації                                                                                   |

Джерело: [9, с. 36]

Хоча, згідно із загальноприйнятим уявленням, метою діяльності органів публічної влади не є отримання прибутку, а вона спрямована на задоволення потреб громадян, які не можуть бути ефективно задоволені в ринкових умовах, як бачимо з таблиці 1, органи місцевого самоврядування як суб'єкти регіонального розвитку, отримують доступ до усіх груп та видів інструментів управління регіональним розвитком, тому від їх рішень залежить найбільш можливе задоволення потреб і інтересів найширшого спектру акторів, представлених на відповідній території. Відтак центральним елементом спроможності територіальних громад є їх ефективна управлінська інфраструктура – так звана організаційна спроможність, що виконує роль каркасу, навколо якого створюються, групуються, функціонують і розвиваються всі сфери життя і діяльності громадян[10]. Саме з цієї позиції, органи місцевого самоврядування мають використовувати увесь доступний їм інструментарій задля узгодження інтересів, досягнення загальних цілей розвитку громади та посилення її позицій. Отже, можна стверджувати, що формування конкурентоспроможності територіальних громад в сучасних умовах відбувається під

впливом комплексу функціональних факторів соціально-економічного розвитку та організаційної здатності адміністративного апарату органів місцевого самоврядування, включаючи в себе елементи як ринкової інфраструктури, так і складові фінансового управління, а також – людський капітал, який є доступним на відповідній території об'єднаної громади.

Разом з тим, все вищевикладене, наразі, має бути уточнене з позицій перспектив розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. Передусім це стосується непорушності принципу субсидіарності та доцільності автономного прийняття багатьох якісних управлінських рішень органами місцевого самоврядування [11].

Насамперед у цьому контексті слід звернути увагу на проблеми релокації (зміна локації) бізнесу та переміщення цивільного населення зі східних регіонів країни в її центральну та західну частини. Головним завданням релокації бізнесу є збереження активів, виробничих потужностей підприємства, відновлення роботи на користь економіки та збереження робочих місць, а для представників влади це можливість кардинально змінити економічний вектор розвитку спрямований на відтворення людського капіталу в сучасних інноваційних економічних системах.

### Список літератури

1. DOINGBUSINESS. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
2. Кльоба С. М. Економічна оцінка розвитку та конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад Львівської області. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 27-36
3. Heyne, Paul T. The Economic Way of Thinking. Fourth Edition. University of Washington. 1983. 459 p.
4. Competitiveness: The major economic policy challenge. Annual Report 2003. Rotterdam: ECORYS Holding BV, Netherlands, 2003. 20 p
5. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
6. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова КМУ від 8 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>
7. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат, 2018. 736 с, с. 68
8. Подзізей Олег. Сутність та зміст конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад в умовах інклюзивного розвитку. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, Том 4 № 24 (2020). с. 63-70
9. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративнофінансової децентралізації. / Шульц С. Л., Сторонянська І. З., Максимчук М. В та ін. Львів. 2018. 140 с., с. 360
10. Липовська С.О. Забезпечення організаційної здатності територіальних громад в умовах децентралізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Одеса, 2019.
11. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. Громадський простір. 03.06.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovyh-dij-v-ukrajini>

## ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «РЕГІОН»

**Подковський Олег Петрович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

Сучасний етап становлення України відзначається посиленням ролі регіонів в загальносвітових політичних та економічних процесах. Тому регіональний розвиток є пріоритетним напрямком державної політики нашої держави. В країні є розуміння того, що сталий розвиток регіонів є запорукою розвитку держави в цілому. У контексті європейської інтеграції для України це питання набуває особливого змісту, оскільки регіональний розвиток, покращення політики зміцнення потенціалу регіонів є головною складовою діяльності Європейського Союзу та інших європейських інституційних структур.

Державна регіональна політика - система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності.

Її метою є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [2]. І саме заходи регіональної політики спрямовуються на подолання воєнних викликів і відновлення територій. Тому, вкрай важливим, є логічне розуміння і виокремлення поняття «регіон» від інших «синонімічних» термінів.

Завдяки довідковим та енциклопедичним виданням, розглянемо, визначення регіону: «Регіон – територія, що вирізняється з-поміж інших територій специфічними характеристиками; в Україні – це область, територія Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя [7, с. 152]»; «Регіон (від лат. regio (regio:nis) – область, країна) – 1) самостійна просторова: географічна, адміністративно-територіальна, інституційно-політична, економічна, соціальна, історико-культурна, етнічна і демографічна частина держави; 2) вища адміністративно-територіальна одиниця держави, для жителів якої характерна наявність спільних політичних, економічних, соціальних, культурних інтересів, з метою представлення та задоволення яких створюються органи публічної влади регіонального рівня. В Україні регіонами є Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь[5, с. 168]»

У сучасній науці відносно трактування поняття «регіон», склалось декілька найбільш поширених підходів: економічний (структурно-функціональний), адміністративний (територіально-просторовий), та культурно-історичний.

Регіон – не завжди виступає як територіальна одиниця держави. У рамках географічного трактування регіон визначається як район, велика ділянка суші, частина земної поверхні із спеціальними фізико-географічними параметрами, географічна одиниця, визначена географічними кордонами. З економічної точки зору під регіоном розуміють частину території, де існує система зв'язку між господарськими суб'єктами, підсистему всього соціально-економічного комплексу країни, складний територіально-економічний комплекс зі своєю структурою зв'язку із зовнішнім і внутрішнім середовищем[4, с.11].

Згідно з положеннями адміністративного підходу, «регіон» розглядають як одиницю певного субнаціонального рівня відповідно до адміністративно-територіального устрою країни. Трактування цього поняття дає Закон України «Про засади державної регіональної політики»: «Регіон – Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь[1]», тобто одиниця адміністративно-територіального поділу країни. Існує вузьке та широке

трактування даного підходу. У вузькому розумінні під терміном «регіон» розуміють адміністративно-територіальну одиницю окремих держав, межі яких є переважно продуктом політичних рішень. У такому контексті поняття «регіон» має три виміри:

- 1) макрорегіони – групи сусідніх областей, об'єднаних спільністю історично-географічних чинників, ресурсів, структури й організації господарства;
- 2) мезорегіони, що загалом відповідають території області;
- 3) мікрорегіони, кожен з яких є своєрідною природно-економічною, етносоціальною частиною області[4, с.11].

У широкому розумінні регіоном вважається:

- умовно виділений простір, що відрізняється від прилеглої території природними або набутими властивостями (наприклад, Карпатський регіон);
- окремі історично-етнографічні територіальні комплекси, які, як правило, не збігаються із сучасними адміністративно-територіальними утвореннями (наприклад, Волинь, Галичина, Гуцульщина, Лемківщина, Поділля, Слобожанщина);
- широкі міждержавні територіальні масиви, що відрізняються певною спільністю своєї історичної долі, своєрідним національно-етнічним складом, культурно-конфесійними чи політичними ознаками (наприклад, Альпійський регіон, Балкани, країни Балтії, Скандинавія) [4, с.11].

З позиції науки державного управління, вітчизняними науковцями надано наступне визначення: «регіон – це цілісне природно-територіальне або природно-соціальне об'єктивне утворення, у межах якого відбувається взаємодія і взаєморозвиток усіх природних та соціально-економічних об'єктів і процесів, ареал якого визначається відповідно до певних цілей – економічних, природних, демографічних тощо; політико-адміністративне суб'єктивне утворення, у межах якого всі процеси не можуть відбуватися без чіткої координації та управління – одиниця адміністративно-територіального поділу країни» [8, с. 612].

Отже, поняття «регіон» можна розглядати у декількох значеннях. Однак, важливо важливо розуміти, що регіон – не лише адміністративно-територіальна одиниця, але і як територія зі схожою соціальною спадщиною, історією, а також народними, етнічними і релігійними традиціями. Про дану ідею нам говорить соціально-політичне (культурно-історичне) трактування, у нього входить цілий набір характеристик: етнічний склад населення, трудові ресурси, соціальна інфраструктура, соціально-психологічний клімат, політичні аспекти розвитку регіону, культурні чинники, тощо.

К. Єфремова формулює два онтологічних підходи до аналізу та визначення феномену «регіон»: як самостійна сутність і як аналітичний конструкт [3, с. 60]. Прихильники першого підходу (реалісти, емпірицисти) вважають, що регіони існують самі по собі, незалежно від поглядів дослідника. На їх думку, весь світ є безумовно поділеним на регіони, а кордони між регіонами є чітко зафіксованими і відносно постійними. Конфігурацію регіону, на думку прихильників цього підходу, можна однозначно визначити виходячи з комплексу його фізико-географічних, соціально-економічних, військово-політичних, культурно-релігійних та інших характеристик. Прикладом такого аналізу є географічний і (меншою мірою) цивілізаційний підходи[6, с. 45].

Прихильники другого підходу (конструктивісти, постмодерністи) вважають, що поняття «регіон» являє собою аналітичний конструкт, існує в уявленні дослідника і «накладається» на об'єктивну реальність з метою систематизації і типологізації її об'єктів. При цьому межі регіонів є конвенційними і можуть перетинатись, не порушуючи органічності конструкції. Так, наприклад, конфігурація регіону може змінюватись залежно від того, які саме параметри регіону аналізуються – регіональної системи безпеки, культурно-історичних взаємозв'язків або торгово-економічного співробітництва між суміжними країнами. Ключовими елементами тут є ідентифікація і само ідентифікація, які дозволяють провести регіональні кордони на підставі усвідомлення самих народів, що населяють регіон та їх найближчого оточення[6, с. 45].

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття «регіон», можна виокремити деякі його особливості: чітко визначені кордони (адміністративна одиниця); фіксування у нормативно-правових актах, рівень економічного розвитку; географічні та природні характеристики; спільна історична спадщина.

Узагальнюючи, зазначимо, що поняття «регіон» є комплексним, складним та багатоаспектним. Це ще раз підкреслює тезу щодо того, що при визначенні цілей та заходів політики регіонального розвитку, необхідно приділяти увагу кожному окремому регіону, враховувати показники, що характеризують соціально-економічний розвиток (рівень життя населення, інвестиційну активність, економічний потенціал тощо). І якщо регіон містить певні прогалини у якійсь сфері, доцільно щоб держава допомогла розвивати ці сфери для забезпечення гідних умов життя населення, комплексного розвитку та підвищення конкурентоспроможності власної економіки. Наприклад, саме такий підхід закладено у Законі України «Про засади державної регіональної політики», в частині визначення «відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України», як «комплексу першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання» [1]. Відтак, державна регіональна політика повинна спрямовуватись на створення та забезпечення всіх умов для розвитку регіонів, у тому числі й для повноцінного розв'язання деяких регіональних проблем. Держава не повинна їх вирішувати, але вона має створити всі умови для повноцінного розвитку територій та в разі виникнення певних проблем разом з регіонами їх вирішувати.

#### Список літератури

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156–VIII від 05.02.2015 URL: <https://oda.od.gov.ua/statics/pages/files/5e4e655ff2e7e.pdf> (дата звернення: 24.04.2023).
2. Бровко О.В. Регіональна політика та євро регіони. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. Вип. 30. – С. 90-97. – <https://doi.org/10.31392/NPU-pc.series22.2021.30.09>
3. Єфремова К.А. Від регіоналізму до трансрегіоналізму: теоретичне осмислення нової реальності. Порівняльна політика. 2017. Вип. 2. – С. 58-72.
4. Ліба Н.С. Ющик Л.В. Поліваріантність поняття «регіон». Науковий вісник Ужгородського національного університету «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» 2017. Вип. 14. ч.2. – С.10-13.
5. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – С. 251.
6. Семко В.Л., Баєва Ю.Є. Визначення категорії «регіон» у сучасному науковому дискурсі: аналіз основних підходів. Регіональна політика : історія, політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура : зб. наук. праць : в 2 ч. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; редкол. : П.М. Куліков (голова) [та ін.]. – Київ ; Тернопіль : Бескиди, 2019. – Вип. 5, ч. 1 : П'ята міжнародна наук.- практ. конф., Київ, 22 листопада 2019 р. – С. 41 - 46.
7. Публічне управління : термінол. слов.. Уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М. М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ. 2018. – С. 224.
8. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ. 2010. – С. 820.

## **ПРЕДСТАВНИЦТВО ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД**

**Попов Микола Петрович**

к.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

**Коренєв Микита Сергійович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

<https://orcid.org/0009-0000-6681-1963>

Національний університет «Одеська політехніка»,

25 вересня 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) та 169 завдань [14].

У вересні 2017 року була публічно презентована Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [8]. У доповіді наведено результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку. У контексті заявленої теми нашої доповіді, акцентуємо увагу на Ціль 11 «Сталий розвиток міст і громад». Для досягнення зазначеної цілі пропонується шість завдань та відповідні індикатори вимірювання, які слугуватимуть створенню стратегій досягнення цих цілей з урахуванням потенціалу конкретного регіону.

30 вересня 2019 року Президент України видав Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», яким визначив, що вони «є орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України» [12]. У подальшому через Закон України «Про засади державної регіональної політики» сформульовано основні пріоритети державної регіональної політики, зокрема щодо розвитку місцевого самоврядування [10, в редакції Закону № 2389-ІХ від 09.07.2022]:

«3) відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України;

9) адаптацію регіональної економіки та середовища проживання людини до змін клімату, посилення стійкості територіальних громад до кліматичних, демографічних та економічних викликів;

10) поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку регіонів, сприяння здійсненню повноважень органами місцевого самоврядування;

11) створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні і територіальних громад – на регіональному рівні».

За весь період незалежності найбільшим викликом для України стало повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року. Війна загострила й проблеми досягнення стійкості регіонів та громад, що визначені в документах про які ми вище згадували.

Можна констатувати, що місцеве самоврядування у жодній країні не стикалося з викликами, які постали перед громадами України внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії. Невипадково стійкість громад розглядається як фактор національної стійкості [6].

«Для забезпечення комплексного відновлення територій було прийнято ряд законодавчих актів. Зокрема, затверджена постанова Уряду № 1159 [11], яка є практично дороговказом для громад: як розробляти програми комплексного відновлення їхніх територій. У таких програмах мають бути прописані кроки з відбудови, що поєднують як питання містобудування, так і соціально-економічного розвитку, вирішення інфраструктурних, екологічних та інших завдань. Розроблена програма комплексного відновлення території – це фактично планування майбутнього громад та підвищення їх інвестиційної привабливості. Такі документи повинні мати кожна територіальна громада», – зазначила Наталія Козловська [4].

Задля посилення спроможності громад до зменшення ризиків техногенних та екологічних катастроф, а також для практичного сприяння процесам відбудови, реконструкції та відновлення громад Благодійний фонд «Право на захист» розробив Методичні рекомендації щодо розроблення програми комплексного відновлення території громад [13].

Таким чином нагальною потребою є розроблення дієвих механізмів представництва інтересів територіальних громад не тільки на регіональному, а й на загальнонаціональному рівні. Саме через своїх представників територіальні громади отримують можливість узгоджувати свої інтереси з інтересами держави у досягненні ЦСР (здійснення соціально-економічних перетворень та зміцнення демократичного устрою) та відновлення громад.

Вважаємо, що провідну роль у механізмі представництва інтересів територіальних громад належить асоціаціям органів місцевого самоврядування. Правові засади їх організації, діяльності та взаємовідносин з державними органами регулюються Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» [9].

Також право на об'єднання органів місцевого самоврядування закріплено в Європейській хартії місцевого самоврядування: «Право органів місцевого самоврядування бути членом асоціації з метою захисту і заохочення їхніх спільних інтересів, а також бути членом міжнародної асоціації органів місцевого самоврядування визнається кожною державою» (п. 2 ст. 10) [3].

У країнах Європи асоціації органів місцевого самоврядування мають потужну виконавчу структуру. Дослідники виокремлюють три групи завдань, що беруть на себе асоціації органів місцевого самоврядування:

- 1) посилення потенціалу своїх членів шляхом розповсюдження інформації (включаючи роз'яснення відповідного законодавства), консультативні послуги, розробка методик та інструментів, діяльність з розбудови інституційного потенціалу тощо;

- 2) представлення та захист інтересів своїх членів перед органами державної влади. Зазвичай це робиться як за допомогою структурованих, так і неформальних консультацій, петицій, участі в робочих групах, що розробляють відповідне законодавство тощо;

- 3) забезпечення платформи для своїх членів для обміну досвідом та передовими практиками та створення культури, яка дає змогу членам узгоджувати спільні позиції з питань, що стоять на порядку денному держави, тобто мати можливість говорити в один голос [5].

На прикладі Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська асоціація громад» (ВАГ) проілюструємо представлення та захист інтересів своїх членів перед органами державної влади.

Пропозиції ВАГ до проекту Закону № 7632 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо звільнення від сплати податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно» (17.04.2023 Закон направлено на підпис Президенту України): Уряду надати органам місцевого самоврядування відповідні фінансові компенсатори, щоб вони змогли покрити бюджетні втрати внаслідок припинення надходження податків з замінованих територій; політика держави у цьому питанні повинна бути збалансована та враховувати інтереси не тільки

платників податків з точки зору зменшення податкового навантаження, а й місцевого самоврядування для досягнення балансу ресурсів, необхідних громадам.

Прикладом забезпечення платформи для своїх членів для обміну досвідом та передовими практиками є проведення 13 квітня 2023 року тренінгу «Роль транспортно-логістичного кластеру ВАГ та логістичних хабів для забезпечення продовольчої безпеки територіальних громад в умовах воєнного стану». Учасниками тренінгу стали близько 100 представників органів місцевого самоврядування.

Прикладом посилення потенціалу своїх членів шляхом розповсюдження інформації (включаючи роз'яснення відповідного законодавства) є щотижневі дайджести ВАГ з правових подій у сфері місцевого самоврядування та аграрної тематики [1].

Для вирішення нагальних питань та покращення міжмуніципальної консолідації у листопаді 2016 року було створено Всеукраїнську Асоціацію об'єднаних територіальних громад [2]. Вона складається тільки з органів місцевого самоврядування об'єднаних громад та відстоює їхні інтереси на регіональному і національному рівнях, через надання відповідних загальних послуг: представлення та відстоювання інтересів ОТГ перед ЦОВВ; поширення інформації про кращі практики громад; забезпечення участі представників громад-членів Всеукраїнської Асоціації ОТГ у всеукраїнських та міжнародних заходах та багато інших. Також Асоціація ОТГ надає персональні послуги: представлення інтересів членів Асоціації на засіданнях комісії з розгляду проектів поданих до ДФРР та інші. Є навіть платні послуги: експертний супровід розробки стратегій розвитку громад; розробка програми економічного розвитку об'єднаної територіальної громади та інші.

Таким чином для представництва будь-яких інтересів територіальних громад, зокрема у досягнення Цілей Сталого Розвитку та відновлення громад, є потужний механізм, через який вини мають можливість «говорити одним сильним голосом» [7] – це асоціації органів місцевого самоврядування.

#### Список літератури

1. Всеукраїнська асоціація громад. URL: <https://communities.org.ua/>
2. Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromady.org/>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування: Рада Європи. Міжнародний документ від 15.10.1985 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
4. Кожна громада має розробити програму комплексного відновлення її територій, – Наталія Козловська. 13.12.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15884>
5. Магнус Ліллестрьом. Роль асоціацій органів місцевого самоврядування - європейський досвід. URL: [https://decentralization.gov.ua/news/13159#\\_ftn1](https://decentralization.gov.ua/news/13159#_ftn1)
6. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. ] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
7. Настав час говорити одним сильним голосом, – В'ячеслав Негода асоціаціям органів місцевого самоврядування. 25.11.2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14293>
8. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6f446a44-9bba-41b0-8642-8db3593e696e&title=NatsionalnaDopovid-tsiliStalogoRozvitku-Ukraina->
9. Про асоціації органів місцевого самоврядування Закон України від 16.04.2009 № 1275-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17#Text>
10. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19/ed20230331#Text>
11. 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; Порядок від 14.10.2022 № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>
12. 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>

13. Шутяк С. Розроблення програми комплексного відновлення території громад: методичні рекомендації. *Благодійний фонд «Право на захист» Проект «Зменшення вразливості до ризиків катастроф в Україні (Фаза II)»*. Київ 2023. URL: <https://r2p.org.ua/programa-kompleksnogo-vidnovlennya-terytoriyi-gromad-metodychni-rekomendacziyi/>
14. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. *Організація Об'єднаних Націй Україна*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

## ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

**Приходченко Людмила Леонідівна**

доктор наук з державного управління, професор,  
в.о. завідувача кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>

Однією з головних умов формування у державі сильної демократії є дієвий громадський контроль органів публічної влади, який виникає та формується у системі тоді, коли «... складається громадянське суспільство і забезпечується узгодженість приватного та суспільного інтересів, і цей баланс інтересів потребує упорядкованої підтримки...» [1, с. 15]. Вітчизняними та зарубіжними науковцями громадський контроль розглядається як: процес, система заходів, складова державного управління, здійснювана в особливому процедурному порядку діяльність, публічна перевірка громадянським суспільством діяльності держави та елемент громадянського суспільства, невід'ємна складова та функція народовладдя. І це далеко не повний перелік напрацьованих безпосередньо у публічному управлінні та суміжних науках підходів до розуміння змісту та сутнісних характеристик поняття «громадський контроль». Кожний з них розкриває певні складові елементи громадського контролю, на яких акцентують свою увагу науковці, тож тільки їх сукупність здатна сповна розкрити всі грані такого багатоаспектного поняття. Ми ж будемо виходити з того, що саме громадський контроль забезпечує реалізацію конституційних прав та свобод людини і громадянина, є невід'ємною складовою народовладдя.

Україна вже понад рік перебуває у воєнному стані, а це передбачає, відповідно до Конституції України [3, ст. 43, 44], обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина. А відтак, і організацію особливих трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності. Наприклад, Закон України «Про Національну поліцію» доповнено ст. 90, згідно з якою під час дії воєнного стану громадський контроль за діяльністю поліції не здійснюється. А це означає, що під час воєнного стану не може бути річного звіту про діяльність поліції; прийняття резолюції недовіри керівникам поліції; зустрічей з органами місцевого самоврядування та населенням; залучення громадськості до розгляду скарг на дії чи бездіяльність поліцейських [2, ст. 90].

Разом з тим, введення воєнного стану не означає карт-бланш на порушення прав людини. А лише те, що здійснення громадського контролю (як застосування усталених форм громадської участі, так і наявність вільного доступу до публічної інформації) в повному обсязі не видається можливим. Тож які ж виклики постали перед громадським контролем? Безперечно, під час війни саме громадський сектор є найбільш вразливим. Саме виходячи з розуміння того, якими є найпоширеніші методи чи процедури (за визначенням ряду науковців механізми) здійснення громадського контролю в українському соціумі і можна дослідити та визначити які з них є найбільш затребуваними з огляду на те, що розглядатимемо ефективний та дієвий громадський контроль, а не його імітацію чи дії,

спрямовані на задоволення власних інтересів тих, хто його здійснює чи, більше того, має на меті дестабілізацію роботи органів публічної влади.

Відповідно до існуючого законодавства, найпоширенішими методами / процедурами / механізмами здійснення громадського контролю є: звернення, інформаційні запити, опитування, заслуховування звітів про результати роботи, громадські слухання та громадський моніторинг (загальні процедури), громадські ради, громадська експертиза, громадська перевірка та громадське розслідування (спеціальні процедури) та інші.

Наприклад, щодо звернень громадян (письмових чи усних), то вони набувають різних форм, це можуть бути як пропозиції, заяви та скарги, так і електронні петиції. І всі вони можуть стосуватися будь-якого питання, яке турбує мешканців громади. А в умовах воєнного стану, ще й потребують негайного вирішення. Зокрема, на часі це одна із найпоширеніших форм, оскільки кількість осіб, які потребують консультацій щодо соціальних послуг, відновлення житла, та інших нагальних питань життєзабезпечення вимушено переміщених осіб, є досить значною. Для цього у ряді регіонів створюють спеціальні центри надання консультативної допомоги.

Однак, попри такі позитивні приклади, варто звернути увагу на ті обмеження для громадян, які зумовлені, насамперед, питаннями безпеки, адже ворог намагається використати всю можливу доступну (у тому числі публічну) інформацію як зброю проти нас. Так, наприклад, під час воєнного стану органи місцевого самоврядування або військово-цивільні та військові адміністрації, мають право: не оприлюднювати проекти рішень; здійснювати роботу депутатських комісій та місцевих рад у закритому форматі. Так, колегіальні органи місцевого самоврядування обмежили довоєнні можливості доступу, їх засідання рідше анонсують і транслують, порядки денні чи протоколи засідань не завжди публікують. Пояснюється це тим, що на таких засіданнях розглядається чутлива інформація. Однак, здається, що для цього варто було б зробити закритою лише ту частину засідання, де вона безпосередньо розглядається. Тим більше, що ради отримують величезну кількість гуманітарної та благодійної допомоги, яку не завжди належним чином обліковують і розподіляють. Тож громадський контроль був би в таких випадках зовсім не зайвий!

Крім того, маємо також закриті для громадян публічні електронні реєстри (особливо щодо земельних ділянок, містобудівної документації) в органах місцевого самоврядування або військово-цивільних і військових адміністраціях та тимчасове припинення проведення конкурсів громадського бюджету або відтермінування проектів бюджетів участі. Так, останнє пов'язано із особливостями бюджетного процесу в умовах воєнного стану та обмеженістю фінансових ресурсів. Відтак, врегульовано Постановою КМУ, яка легітимізує вільне розпорядження/передачу місцевих коштів з метою протидії російській агресії. Фактично бюджетні кошти, які закладалися на реалізацію ініціатив, перенаправляються на військові потреби. Усе це так чи інакше змінює відносини органів місцевого самоврядування і громади, закладені реформою децентралізації, і, відповідно, зменшує можливості громадян впливати на місцеву владу. Разом з тим, всі ці обмеження є тимчасовими, і громадяни не позбавляються прав участі у житті своєї громади. На сьогодні немає жодного законодавчого акту, який би повністю це забороняв.

Здійснення громадського контролю є одним із найважливіших інструментів боротьби з корупцією в системі публічного управління. Саме його застосування надає змогу виявляти недоліки та порушення в діяльності владних структур, запобігаючи та перешкоджаючи корупційній поведінці посадовців, створюючи потужний механізм боротьби з корупцією. Так, оприлюднення закупівельних цін на продукти харчування для ЗСУ спричинили низку скандалів та кадрових рішень щодо людей, стосовно доброчесності яких були обґрунтовані сумніви у Міністерстві оборони України, стали підставою для позапланової внутрішньої перевірки забезпечення ЗСУ, проведення внутрішнього та державного аудитів. А також переконливим свідченням того, що система закупівель і контролю потребує змін. Саме аудит пришвидшив процес реорганізації системи закупівель

у тиловому забезпеченні, сприяв поверненню контролю над закупівлями для армії з урахуванням обмежень воєнного стану. А по-суті, призвів до розуміння того, що потрібно шукати баланс у стосунках між органами влади та прагненням суспільства бачити прозорі процеси діяльності, здійснювати дієвий контроль за діями та прийнятими рішеннями, їх реалізацією.

Варто також нагадати і початок 2023 року, коли наше суспільство було збурене лавиною інформаційних повідомлень про звільнення, оголошення підозр низці українських посадовців у скоєнні корупційних дій і затримання чиновників із різних державних відомств, зокрема митниці, податкової та міністерства оборони. І занепокоєння викликає обмеженість громадського контролю через доступ до реєстрів, тобто не можливість отримати більше інформації з реєстру декларації, який залишається закритим попри адвокування громадських організацій про його відкриття. Дійсно, моніторити статки державних службовців після 24 лютого стало практично неможливо, до того ж посадовцям і чиновникам більше не треба звітувати НАЗК про свої доходи, оскільки Реєстр електронних декларацій також зупинив свою публічну роботу.

Безперечно, такі зміни були доцільні на перших етапах повномасштабної війни, проте на часі, на нашу думку, подібні заходи безпеки видаються перебільшенням. Адже, це не тільки не дає змоги здійснювати фінансовий контроль за статками посадовців, але й створює низку прецедентів, бо за відсутності декларування і публічного доступу до декларацій стає неможливим і громадський контроль щодо доброчесності кандидатів, які беруть участь у конкурсах на провідні посади в органах публічної влади. Вочевидь, після поновлення обов'язку чиновників подавати декларацію уже зараз, а не після війни або після перемоги, вочевидь, ми зможемо побачити ще корупційні скандали. Зрозуміло, що на початку повномасштабного вторгнення це був логічний та обґрунтований крок, однак на часі актуалізується потреба у застосуванні більш збалансованого підходу, аби громадські розслідування були можливими, і суб'єкти декларування почувалися безпечно.

І підтвердженням цього є результати опитування Центру Разумкова, яке проводилося з 28 квітня по 3 травня 2023 року методом face-to-face у 22 областях України та Києві [4], показало, що 53% українців вважають корупціонерів у владі найстрашнішим внутрішнім ворогом в країні, на другому місці (47%) – «Агентурна мережа Росії в українських спецслужбах та органах влади», на третьому (46,8%) – «Політики та пропагандисти, які закликають до єдності України з Росією – «руським миром», СРСР, Російською імперією». Із дев'яти запропонованих варіантів – першість за корупцією. І це закономірно, оскільки 84 відсотки українців вважають, що варто оприлюднювати факти про корупцію, бо країна ризикує втратити перемогу у війні, єдність та підтримку партнерів.

Слід також брати до уваги і той факт, що вже понад рік маємо процес активізації залучення громадян до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності держави, стримування і відсіч російській агресії. Мова про рух опору, який на часі є цілою системою заходів (воєнних, інформаційних і спеціальних), управління якою потребує виконання низки управлінських функцій – планування, організації та координації дій, їх узгодження, підготовка і підтримка яких здійснюється як публічним, так і приватним, громадським секторами. Відповідно, громадський контроль за діями руху опору під час військового стану можуть здійснювати волонтери, громадські організації тощо. Всі виявлені порушення вони можуть фіксувати та надсилати на «гарячі» лінії, чат боти, офіційні сторінки державних органів. Що ж стосується відповідальності за порушення, то це вже справа відповідних органів, на яких покладені такі обов'язки.

Таким чином, звернення, запити, заяви, робота з відкритими реєстрами, а також звернення до судової системи – це інструменти, які можуть використовувати громадяни для здійснення контролю за діяльністю органів публічної влади. Відтак, для здійснення ефективного та дієвого громадського контролю в сучасних умовах затребуваними є наступні дії: відкриття даних, де це можливо і де це не шкодить інтересам безпеки та оборони; поновлення ефективного контролю та моніторингу закупівель і використання

електронної системи Prozorro для закупівель з відновлення України після повномасштабного російського вторгнення. Адже ефективне планування і послідовний контроль необхідний буде на всіх етапах розподілу та освоєння ресурсів на відбудову. В сукупності це сприятиме не тільки дотриманню принципів прозорості та відкритості в діяльності владних структур, але й зменшенню ризику корупції та забезпеченню ефективності та результативності процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

#### **Список літератури**

1. Бублій М. П. Особливості здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування. Міжнародний науковий журнал. 2016. № 5(1). С. 14 – 18.
2. Закон України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 року N 580-VIII (із змінами та доповненнями від 15.04.2023 р.) Електронний ресурс. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150580>
3. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К.:Преса України, 1997. – 80 с.
4. Лозовенко Тетяна. 53% українців вважають корупціонерів у владі найстрашнішим внутрішнім ворогом : Українська правда, 2023, 15 травня. Електронний ресурс. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/05/15/7402235/>

### **ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ТВОРЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

**Пшенична Тетяна**

аспірант кафедри соціальної філософії та управління  
Запорізький національний університет

Процес відбудови та подальша життєдіяльність територіальних громад у післявоєнний період потребуватиме від органів місцевого самоврядування (ОМС) прийняття та втілення ефективних управлінських рішень, впровадження нових моделей комунікації з мешканцями громад, їх залучення до процесів відновлення, у т.ч. використовуючи інструменти громадської участі.

Термінологія публічного управління дає визначення таким поняттям:

1) громадська участь – реальне втілення конституційного права громадян на участь в управлінні державними справами [5, с. 31].

2) ініціатива населення у публічному управлінні – трансформування особистих інтересів людей в інтереси громади, зацікавленість членів громади в організації власними силами життєдіяльності на місцевому рівні, відстоюванні і захисті своїх прав, свобод та законних інтересів у контексті реалізації соціально-економічних, духовних, екологічних, побутових, культурних інтересів усієї громади [5, с. 56]

3) інструменти публічного управління – засоби, способи досягнення цілей розвитку держави, її територій, сфер та галузей. Основні типи таких інструментів: правові, організаційні, фінансові, інформаційні, мотиваційні, матеріально-технічні [5, с. 64].

Тобто в контексті участі мешканців територіальної громади у забезпеченні демократичного урядування на місцевому рівні (демократії участі, партисипативної демократії), під інструментами громадської участі слід розуміти засоби та методи, які на основі демократичних принципів дозволяють втілити конституційні права людей на участь у процесі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні, відстоюванні та захисті своїх прав, свобод та законних інтересів для реалізації соціально-економічних, духовних, екологічних, побутових, культурних інтересів усієї територіальної громади.

Виділяють чотири форми інструментів громадської участі [3, с. 8-9]:

1. Монологіві: запит на інформацію, звернення громадян, електронна петиція, колективні звернення, місцева ініціатива, громадська експертиза, громадянські кампанії, мирні зібрання.

2. Діалогові: прийом депутата місцевої ради та міського/сільського/селищного голови, зустріч депутата з виборцями, сесії міської ради та виконкому, річні звіти міського/сільського/селищного голови та депутатів місцевих рад.

3. Полілогові: громадські слухання, громадські обговорення, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи, загальні збори громадян, органи самоорганізації населення.

4. Синтезуючі: місцевий референдум, соціологічні опитування, місцеві вибори.

Зазначені інструменти громадської участі сприяють налагодженню комунікації між місцевою владою та мешканцями територіальної громади, їх згуртованості та можливості впливати на процеси, які відбуваються в громаді, а також мешканці вчаться бути відповідальними за свої ініціативи та рішення. Саме принцип партиципації наповнює сенсами комунікацію та співробітництво влади і громади для покращення якості життя кожного її мешканця та загалом розвитку всієї території. Він є індикатором змін у громадянському суспільстві громади та рівня відкритості місцевої влади для реалізації спільних з громадою ініціатив. При цьому участь місцевої влади у діалозі з громадою, залучення другої до прийняття рішень для формування та реалізації спільних цілей є вирішальною, вона не має бути імітованою. Своєю чергою, інструменти громадської участі перетворюють територіальну громаду на людину орієнтовану.

На цьому шляху для мешканців громади наразі вбачається низка об'єктивних перешкод: відсутність часу та необхідних знань, тимчасовий переїзд, доступ до відповідних ресурсів тощо. У громаді є більш активні люди, які доносять свою позицію місцевій владі. Але у громаді проживають й менш активні мешканці, які також мають свої проблеми, які можуть відрізнятися від потреб більшості, та які не можуть донести своєї думки. Це є викликом для місцевої влади – розроблення дієвих інструментів громадської участі, які будуть доступні для обох зазначених категорій людей, незалежно від їх віку, можливостей, доступу до Інтернету, знань тощо.

Не всі формалізовані інструменти громадської участі відповідають вимогам актуальності, деякі з них запізнюються за сучасними змінами, деякі є занадто бюрократизованими, деякі неадаптовані до реалій життя, як то до під час воєнного часу. Тож, на думку низки науковців, альтернативою таких формалізованих інструментів громадської участі можуть стати неформалізовані. Приклад таких є краудсорсинг.

Калініна Г. висловлює думку, що краудсорсинг у державному управлінні – це насамперед технологія залучення споживачів владних послуг (населення, бізнес, громади тощо) у процес соціальної взаємодії з органами державної влади та передача їм функцій співучасті в процесі розробки й прийняття рішень, що належать до різних напрямів їхньої життєдіяльності, на підставі публічної оферти, яка не передбачає укладення трудової угоди [4, с. 236]. Схожий підхід можна спроектувати й на місцеве самоврядування.

Тобто у процесі такої організованої гнучкої та інноваційної комунікації мешканців територіальної громади з органами місцевого самоврядування може бути використана технологія краудсорсингу з метою гармонізації відносин у системі «житель громади – суспільство – місцева влада», створення об'єктивних критеріїв оцінки ефективності діяльності місцевих органів влади, контролю над виконанням прийнятих нею рішень, розв'язання різноаспектних проблем, досягнення різних за своєю суттю цілей відповідно до інтересів суспільства, а також збору, аналізу та систематизації даних на місцевому рівні. Також така технологія може стати у пригоді, у разі потреби, для активного громадянського опору щодо можливих нераціональних, руйнівних чи негативно забарвлених місцевих практик та ініціатив.

Необхідність заохочувати представників широкої громадськості та певних організацій працювати разом для досягнення результатів, на які вони мають безпосередній

вплив через децентралізацію влади, виникає й згідно з Рекомендаціями Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті»[6].

На думку Калініної Г., краудсорсинг є витонченим способом делегування віддаленій спільноті користувачів вирішення життєво важливих завдань через Інтернет-мережу (за допомогою соціальних мереж або діалогових інтернет майданчиків), яка розглядається як середовище і соціальний інструмент ефективної комунікації. Він дозволяє розв'язати соціально важливі, актуальні та нагальні задачі. При цьому використовуються: знання, спільний інтелект, компетентність кваліфікованих фахівців (у т. ч. й представників ОМС) та активних, небайдужих та креативних пересічних мешканців громади.

Своєю чергою, до основних особливостей застосування краудсорсингу в публічному управлінні, на думку експертів Національного інституту стратегічних досліджень (НІДС), можна віднести формування умов для відтворення інтелектуального та соціального капіталу суспільства [1]. При цьому НІДС відзначає появу похідних від поняття краудсорсингу:

- 1) регіональний краудсорсинг – технологія залучення споживачів державних, регіональних владних послуг (населення, бізнес та ін.);

- 2) краудсорсинг проєктів – перевірка ідей, закладених у стратегії розвитку, на дієздатність: наскільки вони реалістичні й реалізовані.

Узагальнюючи, можна визначити наступні переваги краудсорсингу:

1. Охоплює велику кількість зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

2. Залучає користувачів. Під час виконання завдання, обміну ідеями та задумами, обговорення результатів роботи, розповіді знайомим та близьким про проєкт, людина з громадянською активністю, новими й ефективними ідеями, здатна до інноваційного мислення, стає дуже мотивованою – вона стає цінним активом громади. При цьому кожен такий активний мешканець громади має можливість себе реалізувати.

3. Отримується велика кількість варіантів досягнення цілі.

4. Економія ресурсів. Наразі багато територіальних громад України є дотаційними. Тож, обмеженість ресурсів, перш за все фінансових, змушує ОМС відтерміновувати багато питань, які мають бути розв'язані в межах їх компетенції відповідно до вимог чинного законодавства, на потім. Перш за все це питання благоустрою, розвитку культури та туризму тощо. Використовуючи інструмент краудсорсингу, місцева влада отримує безкоштовно (або за незначні кошти) допомогу у втіленні проєкту. До того ж залучення нефахівців може допомогти із продукуванням оригінальних ідей та пошуком креативного рішення.

5. Фіксовані терміни. Проєкти краудсорсингу здебільшого мають чіткі обмежені терміни та часові орієнтири, що дозволяє не затягувати з розв'язанням проблеми.

6. Підвищення рівня довіри й лояльності мешканців громади до діяльності ОМС, а також розширення форм й видів участі громадян у творенні та житті територіальної громади.

Карий О. та Панас Я. висловлюють думку, що технологія краудсорсингу здатна перетворити всю систему управління, підвищити її раціональність і ефективність, а також забезпечити довіру суспільства до владних структур. [2, с. 219]. Одночасно науковці наголошують й на проблемах та загрозах, які пов'язані з краудсорсингом, серед яких:

1. Багато ідей – це не завжди добре, так званий «шум». Ключовою думкою противників краудсорсингу є те, що натовп не може бути розумним, тобто він не здатен створити щось цінне, тому що складається з дуже різних людей, які не зможуть домовитися та видати єдине рішення. Однак нівелювати цю загрозу може досить широкий інструментарій прийняття групових рішень.

2. Краудсорсинг не є безкоштовним. Організація краудсорсингу також вимагає витрат, які потребують джерел фінансування до початку проєкту.

3. Залучити і мотивувати людей до праці на волонтерських засадах досить складне завдання. Тому заздалегідь потрібно продумати систему мотивування учасників

краудсорсингового проєкту, яка б надихала їх й на подальшу участь у схожих проєктах в територіальній громаді.

4. Публічне обговорення ідеї означає, що конкуренти матимуть змогу перехопити та першими втілити цікавий задум у життя. Наразі ОМС здебільшого зосереджені на розв'язанні нагальних проблем та не відстежують конкурентів. Але конкуренція між громадами та навіть населеними пунктами в ній існує: за державну допомогу та підтримку, за приватні інвестиції, за туристів, за студентів, за кваліфіковані кадри тощо.

Думка щодо можливості використання ОМС інструменту краудсорсингу у майбутньому підкріплюється й дослідженнями польських науковців, які доходять висновку, що потенціал краудсорсингу ще не повністю використаний. Результати опитування, проведеного на репрезентативній вибірці міської влади в Польщі (досліджено вибірки 176 міських гмінах Польщі з усіх 16 воєводств), довели, що ініціативи краудсорсингу в практиці управління польськими містами стосуються таких предметних сфер, як: культура, імідж міста, управління простором, охорона навколишнього середовища та управління відходами, трохи рідше - громадський порядок, активний відпочинок і туризм, а також відносини між підприємцями та мерією, транспорт і місцеві інновації [7, с. 306].

У результаті дослідження, польські науковці доходять висновку, що краудсорсинг запроваджує нову модель соціальної участі за сприяння цифрових технологій, які надають різноманітні можливості для взаємодії між ОМС та зацікавленими сторонами. Він може стати джерелом знань про потреби та запити мешканців щодо розвитку міста та розв'язання його проблем. Висновки дослідження корелюють з вже зазначеним вище: краудсорсинг є стратегічним інструментом інноваційних процесів, а також ефективною моделлю для розв'язання проблем (модель, яка здатна агрегувати талант і використовувати винахідливість, одночасно зменшуючи витрати та час, які раніше були потрібні для розв'язання проблем). У процесі використання краудсорсингу з включенням зовнішніх знань відбувається скорочення часу, необхідного для пошуку рішень певної проблеми, але при цьому залучення мешканців міста до його управління може значно подовжити час, необхідний для прийняття рішень [7, с. 292].

Репрезентативним у дослідженні стало визначення зв'язку між розміром міста та оцінкою корисності краудсорсингу. Результати показали, що його корисність оцінили як високу значно більше респондентів із великих (74,1%) та середніх (70,5%) міст, ніж із малих (49,1%). При цьому основними перевагами використання краудсорсингу для управління містом, які зазначили респонденти дослідження, включають: доступ до цінної інформації/ідей (87,5%), можливість ознайомитися зі ставленням та очікуваннями зацікавлених сторін (83,5%), можливості для діалогу (78,4%), а також посилення відчуття причетності до міста (69%) та легітимізації рішень (56,8%) [7, с. 301-302].

Тож на сьогодні, в сучасних умовах існує ціла низка можливостей запровадження та використання формалізованих та неформалізованих інструментів громадської участі у процесі творення, відбудови та розвитку територіальних громад, але перспективи яких наразі не розкриті повною мірою. При цьому вбачається, що продуктивність та дієвість здійснення реального самоврядування та **демократії участі** залежить від усіх зацікавлених у розвитку територіальної громади сторін: ОМС з їх повноваженнями та функціоналом згідно з нормами чинного законодавства, а також неодмінно мешканців громади з їх правами, ідеями, ініціативами та наявними сучасними інструментами участі у життєдіяльності своїх територій.

#### Список літератури

1. Бахур Н. Використання інструментів краудсорсингу в розвитку територіальних громад. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyy-rozvytok/vykorystannya-instrumentiv-kraudsorsynhu-v-rozvytku> (дата звернення: 14.04.2023).
2. Карий О., Панас Я. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Проблеми*

- економіки та управління. 2016. Т. 3, № 847(4). С. 213–219. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-8474-2016/kraudsorsyng-yak-instrument-menedzhmentu-pryklady> (дата звернення: 14.04.2023).
3. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально[1]методичний посібник / А. Є. Лебідь, М. С. Назаров. – Суми: Вид-во СумДУ, 2020. – 73 с.
4. Проблеми сучасного підручника : зб. наук. праць / [ред. кол. ; голов. ред. – О. М. Топузов]. – К. : Педагогічна думка, 2015. – Вип. 15. – Ч. 1. – 370 с.
5. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. ISBN 978-966-619-370-7
6. Рекомендація Rec(2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» : Рек. Ради Європи від 06.12.2001 р. № Rec(2001)19. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text) (дата звернення: 14.04.2023).
7. Glińska E., Kiryluk H., Iczuk K. Crowdsourcing initiatives in city management: the perspective of Polish local governments. *Ekonomia i środowisko - economics and environment*. 2022. Vol. 82, no. 3. P. 287–311. URL: <https://doi.org/10.34659/eis.2022.82.3.519> (date of access: 14.04.2023).

## **ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У СТАНІ ВІЙНИ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

**Савченко Олександр Миколайович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

В умовах сучасних викликів і загроз, цивілізаційних змін у світовому просторі, а для вітчизняного суспільства – катастрофічного стану війни, істотно зростає значущість об'єктивного, обґрунтованого аналізу публічного управління, а також проведення в ньому докорінних змін.

Варто відзначити, що діяльність органів місцевих органів влади у складних умовах війни, це – безкорислива допомога громад найбільш постраждалим територіям. Практичні результати діяльності показали правильність політики публічного управління у сфері децентралізації та регіонального розвитку.

Проте війна відчутно вплинула і впливає на всі сфери внутрішньої політики країни загалом і на регіональну політику та місцеві громади, зокрема. На сьогодні розвиток України залежить від різноманітних факторів, а основними з них є суверенітет її території, чисельність і структура населення, наявність та можливості збереження і розвитку національної економіки, інфраструктури.

Проблематика відновлення України під час війни лежать в основі досліджень багатьох науковців. Зокрема дослідження у цьому напрямку проводять Т. Богдан, С. Винограденко, А. Гончаренко, Б. Данилишин, В. Степаненко, С. Чернов та інші. Відновлення держави, удосконалення сфери публічного управління, як діяльності, має забезпечувати ефективне функціонування системи органів державної влади (регіонального й місцевого самоврядування, громадських неурядових організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства) з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя.

З метою відновлення України під час війни Указом Президента України було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Так, Національна рада з відновлення України від наслідків війни є консультативно-дорадчим органом, який

функціонує безпосередньо при Президентові України[1]. Основними завданнями цього органу є: розробка плану дій воєнної та повоєнної відбудови та розвитку України; визначення та розробка пропозицій щодо першочергових реформ у воєнний та післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно - правових актів, їх прийняття та реалізація для забезпечення ефективної роботи та відновлення України у воєнний та повоєнний період [1].

Доцільно зауважити, що під час підготовки пропозиції до складу Національної ради з відновлення України від наслідків війни входять представники державних установ, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій. Підготовлені та погоджені пропозиції цей орган вносить безпосередньо Президентові України. Пріоритети публічного управління з відновлення та розвитку України в умовах війни вимагають чіткої національної стратегії, успіх якої залежить від узгодженості національної економічної політики та її орієнтації на конкретні показники системних і якісних змін. Питання стратегії і тактики реконструкції національної економіки, модернізації – це пріоритети публічного управління на сьогодні, це - майбутнє України, потужної європейської держави з сильною індустрією, зокрема військовою, розвиненими малими та середніми підприємствами з доданою вартістю, які забезпечують зайнятість насамперед населенню. Свою точку зору з відновлення України від наслідків війни чітко висловлює С. Чернов, вважаючи, що не можна антикризову політику та проекти Відновлення України відкладати на потім. Ключову роль під час війни набувають «центри влади», котрі регулюють та контролюють економічну діяльність (державна вертикаль, ОМС, бізнес) [4, с.6-7].

Сьогодні, як ніколи, необхідне з боку державних органів влади регулювання відносин, безпека, силова та кредитна підтримка. Як відомо, що так необхідний на сьогодні розвиток військової економіки, неможливий без державного стимулювання, але не можна забувати і про макроекономічну стабільність. Найактуальнішою проблемою сучасного економічного розвитку України є втрата виробничого та трудового потенціалу. Водночас найактуальнішим питанням макроекономічної стабільності є загроза курсовій стабільності. Тому, пріоритетними напрямками поточної національної економічної політики мають бути [2]: 1) стимулювання виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць; 2) заходи щодо зміцнення платіжного балансу та монетарної стабільності країни.

Ще одним з елементів публічного управління з відновлення України у стані війни є збереження заощаджень громадян. Оскільки, як показує практика, виключно за рахунок створення робочих місць зберігаються заощадження населення та трудовий потенціал економіки. Безумовно, у нинішній ситуації втрата роботи та, як наслідок, скорочення (або зникнення) поточного доходу, суттєво зменшують заощадження населення. Тому, саме створення пропозиції робочих місць дозволить громадянам зберегти поточний рівень доходів і не допустити зниження заощаджень.

Враховуючи це, Стратегія структурної перебудови України має ґрунтуватися на активній та цілеспрямованій державній політиці щодо створення робочих місць і охоплювати такі напрями [2]: локалізація та імпортозаміщення; виробництво зброї, військова конверсія промисловості; енергетична безпека; логістична та транспортна інфраструктура господарства; націоналізація та фінансове оздоровлення стратегічних компаній, яким загрожує банкрутство. Запуск нових виробництв дозволить ефективно пов'язати пропозицію грошей зі створенням нової вартості та генерувати відповідні податкові надходження, що особливо важливо в умовах збільшення емісійного фінансування економіки. Характерно, що збільшуючи продуктивний грошовий обіг в економіці та збільшуючи конкурентоспроможне виробництво, мінімізується ризик виходу з валютної кризи чи інфляційного циклу.

Створення робочих місць також стане стимулом для тих, хто покинув Україну через бойові дії. Це сприятиме поверненню таких осіб в Україну Відновлення України – це не лише відбудова зруйнованого ворогом, а й відновлення повноцінного життя в містах і

селах, формування нової економіки з урахуванням нових реалій. Незважаючи на продовження війни, доцільно вже зараз відновлювати постраждалі території, створювати умови для якнайшвидшого повернення в Україну тих осіб, які змушені були виїхати закордон через війну, відновлювати національну економіку за рахунок співпраці із міжнародними партнерами та завдяки їхній фінансовій допомозі.

#### **Список літератури**

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України No266/2022. URL:<https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
2. Данилишин Б. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns>
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
4. Чернов С. Вважаю, що не можна антикризову політику та проекти Відновлення України відкладати на потім/ <https://x-vymir.com/politics/sergij-chernov-vvazhayu-shho-ne-mozhna-antykryzovu-polityku-ta-proekty-vidnovlennya-ukrayiny-vidkladaty-na-potim/>
5. Уряд затвердив Порядок розроблення програм комплексного відновлення територій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-poriadok-rozroblennia-proham-kompleksnoho-vidnovlennia-terytorii>

## **РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

**Саркісов Ігор Радикович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Після 24 лютого повномасштабна війна внесла свої корективи: багато автовласників залишили великі міста та переїхали у більш безпечні місця на заході України та в Європі. Зараз вони, а відповідно й їхні машини, повертаються. І проблема заторів й перевантаженості міста автівками знову набуває актуальності. Транспортна інфраструктура складається із залізничної та авіа інфраструктури, інфраструктура внутрішнього водного транспорту, морського транспорту, інфраструктури автомобільного транспорту, складських та ремонтних закладів, вантажних терміналів. Парк транспортних засобів, що стрімко зростає, перевантажує транспортну інфраструктуру, погіршує її стан, загрожує безпеці людей і навколишнього середовища, збільшує шум і шкідливі викиди. Дорожні затори викликають психологічну напругу і стрес, спричиняють втрати часу та ускладнюють роботу міських служб екстреного реагування.

Кризова воєнна ситуація на пряму вплинула на обсяги перевезень вантажів вітчизняними транспортними підприємствами, у тому числі в міжнародному сполученні. Незважаючи на це, українська транспортна система впоралася з викликами війни та змогла забезпечити транспортування необхідних товарів, зокрема експорту та імпорту. Проте у зв'язку з окупацією частини України відбулися значні зміни в тенденціях постачань товарів, у структурі товарів, у виборі виду транспорту (відбулася вимушена переорієнтація експорту та імпорту з морського на інші види транспорту), у виборі країн – торговельних партнерів [1].

Внаслідок воєнних дій, що ведуться на території України, транспорт і транспортна інфраструктура зазнали суттєвих руйнувань та пошкоджень. За даними Київської школи економіки, станом на початок вересня 2022 р., збитки інфраструктури і транспорту становлять відповідно 35,1 млрд дол. США і 2,7 млрд дол. США й надалі зростають. Втрату найбільшого у світі транспортного літака Ан-225 «Мрія» умовно оцінено у 300 млн дол. США.

Згодом, цілями активних атак стали об'єкти залізничної інфраструктури, зокрема електричні підстанції. В цілому за період повномасштабної агресії РФ було пошкоджено або втрачено контроль над 6 тис. км колій залізниці. За даними Мінінфраструктури, попередній огляд стану доріг у деокупованих регіонах показує, що в середньому постраждали приблизно 10% доріг від їх загальної кількості в областях, де відбувались бойові дії. За оцінками минулого року, наданими Укравтодором, реконструкція зруйнованих доріг в середньому може обійтися в 29 млн грн за 1 км дороги, або близько \$26,6 млрд загалом. Якщо врахувати відновлення мостів, то це ще \$1,9 млрд.

Українська портова інфраструктура теж зазнала суттєвих пошкоджень та збитків. Київська школа економіки оцінила загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств у \$496 млн. Також з 13 українських портів 4 тимчасово знаходяться під російською окупацією, а саме Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ та Херсон. Все цінне майно в них з великою ймовірністю вже розкрадене окупантами [1].

Однак вони все ж тримали порти працюючими, щоб мати можливість вивезти українське зерно до РФ та інших країн. Водночас, під контролем України залишаються найбільші порти (Миколаїв, Ольвія, Одеса, Чорноморськ, Південний), але їх повноцінній роботі перешкоджає росія. Це завдає величезних збитків бізнесу, адже до війни більш ніж половина всього українського експорту та 90% експорту зерна перевозилася морським шляхом. Частина річки Дніпро, яка є головною внутрішньою водною артерією України, також блокується в Херсонській та Запорізькій областях. Нещодавно запущена реформа відновлення внутрішніх водних шляхів, на жаль, знаходиться на паузі [3].

Єдиним засобом для продовження експорту товарів та сировинних ресурсів наразі є залізниця та вантажні автомобілі. Проте, на жаль, Україна не має залізничних колій такої ж ширини, як у решти країн Західної Європи, а отже, потребує зміни колісних пар на кожному вагоні. Це призводить до довгих черг залізничних вагонів на кордонах та збільшення логістичних витрат. Для деяких видів вантажів логістичні витрати перевищують собівартість. Тож одним з варіантів розширення можливостей експорту, що пропонується бізнесом, є прокладання залізничної лінії з шириною колії 1520 мм територією Польщі, що з'єднає українську залізницю та порт Гданськ, а також литовську залізничну мережу. І вже зараз бізнес готовий використовувати цей транспортний коридор для експорту сільськогосподарських вантажів, продукції металургії, гірничодобувної та хімічної промисловості, будівельних матеріалів, нафти та нафтопродуктів, тощо [5].

Адже навантаження на залізничні шляхи суттєво зростає: у довоєнний час обсяг вантажного перевезення був в межах 300–400 млн т за рік, а зараз для покриття експортних потреб країни необхідно наростити цей показник майже вдвічі - до 500–800 млн т за рік. Проте, ще однією проблемою є те, що інфраструктура країн ЄС не розрахована на обробку таких великих обсягів товарів, що експортуються Україною. І для вирішення цієї проблеми необхідні капітальні інвестиції не тільки в розвиток прикордонної інфраструктури, але й в портову інфраструктуру європейських країн, оскільки переважно через ці порти українське зерно транспортується до Азії або Африки.

Допоки триває війна та небо закрите для польотів, неможливо говорити про відновлення авіаційних перевезень в Україні. Проте є питання, над якими державі та, власне, українським авіаперевізникам варто думати вже зараз. На жаль, велика кількість робітників авіаційного сектору наразі знаходяться у простой, багато пілотів втрачають свої льотні години та ліцензії. Це може призвести до того, що після нашої перемоги у країні буде дефіцит кадрів, а нещодавно підписана Угода про відкрите небо з ЄС призведе до того, що іноземні перевізники та пілоти швидко витіснять українців з ринку. Тому МІУ та авіакомпаніям вже зараз потрібно починати напрацьовувати програму, яка допоможе нашим пілотам одразу приступити до роботи щойно відкриється небо над Україною. Перший крок у вирішенні цієї проблеми вже зроблено — нещодавно Уряд ухвалив постанову, яка дозволяє виїзд за кордон пілотам, що дає їм можливість продовжувати

обов'язкову тренажерну підготовку чи на певний час працювати в інших країнах, щоб не втрачати свої льотні години та ліцензії [6].

Транспортна галузь потребує колосальних фінансових ресурсів на відбудову і відновлення. У проєкті Плану відновлення України, розробленому Національною радою з відновлення України від наслідків війни, створеною відповідно до Указу Президента України від 21.04.2022 № 266/2022, визначено, що загалом на відновлення транспортної інфраструктури України потрібно орієнтовно близько 212,7 млрд грн. Фінансування спрямовуватиметься на реалізацію пріоритетних заходів: відновлення критичних об'єктів транспортної інфраструктури, розбудову залізничних, автомобільних і внутрішніх водних шляхів для налагодження логістики перевезень пасажирів і вантажів, відновлення експорту і забезпечення продовольчої безпеки у світі.

Розвиток транспортної інфраструктури має бути просувний у поєднанні з іншими секторами економіки, такими як енергетика та технології. Враховуючи це, державні та приватні інвестиції у розвиток транспортної інфраструктури мають бути поєднані з інвестиціями у сфери енергоефективності та використання відновлювальних джерел енергії. Узагалі, відновлення та розвиток транспортної інфраструктури має бути одним із пріоритетних заходів у стратегії розвитку України. Не зважаючи на війну, основні напрямки розвитку вітчизняної інфраструктури є незмінними, але досягнення поставлених цілей стає складним завданням. Основні напрямки розвитку транспортної інфраструктури визначаються виходячи з того які функції вона виконує.

Основні напрямки транспортної інфраструктури є:

- розвиток мультимодальних перевезень;
- розширення мережі транспортних коридорів;
- залучення державних та приватних інвестицій для забезпечення реалізації проєктів розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури;
- удосконалення тарифної політики на транспорті;
- розвиток інформаційних систем;
- модернізація та будівництво нових пунктів пропуску через державний кордон [2].

Будь-які стратегічні рішення в цій галузі повинні ґрунтуватися на ґрунтовному аналізі потенційних ризиків та можливих перешкод для реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури. В Україні започатковується цифрове управління відбудовою транспортної інфраструктури, на думку ініціаторів це сприятиме ефективному, прозорому та підзвітному розподілу коштів на інфраструктурне відновлення. Надалі ця система може стати основою електронної системи управління відбудовою для всіх галузей.

Транспортна інфраструктура України зазнала як позитивних, так і негативних змін. Реформування та розвиток транспорту та транспортної інфраструктури почало набувати системного характеру. Негативно на реалізацію Транспортної стратегії вплинули карантинні обмеження через COVID-19, а потім війна. Сьогодні окреслюються нові стратегічні цілі розвитку транспортної інфраструктури. Для цього використовуються кращі практики стратегічного планування та досвід країн які зазнали руйнувань через війну та різні військові конфлікти [4].

Отже, під час війни інфраструктурний сектор стикається з низкою як очевидних, так і неочевидних викликів. Однак навіть в цих умовах бізнес продовжує працювати і шукати альтернативи звичним логістичним шляхам. Не можна просто скласти руки і чекати закінчення воєнного стану, адже втрати інфраструктури є колосальними і на її відновлення піде багато часу. Про майбутнє думати треба вже зараз — робити роботу над помилками, бізнесу та владі чути одне одного. Адже кожен важливий крок наближає нашу перемогу [5].

Найближчими роками використовуватиметься змішана модель розвитку транспортної інфраструктури, яка передбачає активне залучення держави, яка несе високі інвестиційні ризики у деяких інфраструктурних проєктах, а також активно залучатиметься приватний сектор, який розв'язувати проблеми розвитку там де держава не може чи не хоче брати активної участі. Фінансування відновлення та розвитку транспортної інфраструктури

відбуватиметься з різних джерел, в тому числі та за участі різних міжнародних фінансових установ.

### **Список літератури**

1. Відновлення транспортного сектору України – як зробити його “зеленим”? URL: <https://brdo.com.ua/analytics/vidnovlennya-transportnogo-sektoru-ukrayiny-yak-zrobyty-jogo-zelenym>
2. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до \$114.5 млрд / Київська школа економіки. 2022. 08 вер. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-priyamih-zbitkiv-in...>
3. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 116–122.
4. Мінінфраструктури у 2023 році запустить Цифрову систему управління відбудовою транспортної інфраструктури. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/872997.html>
5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
6. Нові та старі виклики. Як тримається українська інфраструктура під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/udari-po-ukrajinskiy-infrastrukturi-statistika-vtrat-i-prognoz-ostanni-novini-50281224.html>

## **ТЕРИТОРІАЛЬНІ МЕДИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ФОРМУВАННЯ АГЛОМЕРАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЇЇ СТРУКТУРИ**

**Саханенко Сергій Єгоровіч**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0001-8376-0328>

Територіальні медичні кластери – автономні містобудівні та управлінські утворення зі спеціалізацією в галузі охорони здоров'я з нечіткими територіальними кордонами, що характеризуються різномірним функціональним складом компонентів (лікувальні, науково-дослідні, освітні, виробничі установи), які формують міждисциплінарну медичну діяльність від розробок до надання високотехнологічних медичних послуг споживачам. Територіальні медичні кластери утворюють юридичні особи, які розміщені на суміжних земельних ділянках. Можливість формування медичних кластерів визначається наявністю територіальних, кадрових, транспортних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів на відповідній території. Кластери не мають фіксованого радіусу обслуговування, оскільки спрямовані на обслуговування населення агломерації у цілому та суміжних територій. Є оптимальним, коли кластери примикають до швидкісних магістралей, що ведуть з ядра агломерації у приміську зону. З управлінської точки зору кластери характеризуються тим, що взаємодіють з усіма підсистемами агломерації та належать не лише до лікувально-оздоровчої, а й науково-дослідної, освітньої, житлової, виробничої підсистем міста та агломерації.

Ключовим аспектом формування територіальних медичних кластерів є концентрація установ, обладнання та фахівців на локальній території. Формування зон з високим зосередженням високотехнологічних медичних закладів, сучасним обладнанням та висококваліфікованими кадрами, сприяє розвитку науки та здійсненню відкриттів, оскільки саме географічна близькість, можливість особистих контактів найчастіше стає джерелом інновацій. Конкуренція, що виникає між учасниками кластеру призводить й до економічного результату, стає передумовою для розвитку стартапів у сфері медицини. У

таких інноваційних та розвинених зонах також формується людський капітал, який є рушійною силою розвитку та процвітання. Люди стають більш продуктивними тоді, коли працюють з іншими професіоналами, від так важливим є формування такого середовища, у якому вони можуть обмінюватися досвідом, генерувати ідеї, розвиватися. Територіальні медичні кластери надають можливість формування людського капіталу, сприяють розвитку медичної фундаментальної та прикладної науки, надають високотехнологічну медичну допомогу населенню.

Функціонально-планувальна структура медичного кластера формується з наступних компонентів: ядро, допоміжні функціональні блоки, зв'язки, межі. Ядро кластера залежить від спеціалізації: наприклад, для інноваційних кластерів медичної науки та охорони здоров'я ядром є профільний університет або науково-дослідний центр, для виробничого кластера в галузі медицини – підприємство з виробництва фармацевтичних препаратів та медичного обладнання.

Розглянемо структуру територіального кластера високотехнологічної медичної допомоги виходячи із існуючого західного досвіду та вітчизняних напрацювань.

Ядром кластера є велика багатопрофільна високотехнологічна лікарня регіонального/ загальнодержавного значення. Навколо ядра формуються допоміжні малі та середні підприємства, які входять до наступних функціональних блоків: медичний, науковий, освітній, виробничий, адміністративно-діловий, блок об'єктів обслуговування, інноваційний, транспортний, господарський, житловий, рекреаційний. Допоміжні малі та середні підприємства відіграють важливу роль в процесі функціонування кластеру: широкий та багатофункціональний склад резидентів сприяють успішному розвитку, а об'єкти обслуговування та інфраструктурні установи виконують функцію, що підтримує ядро. Медичні кластери – комплексна структура, що включає представників науки, освіти, охорони здоров'я та бізнесу.

Представимо типовий склад кожного функціонального блоку медичного кластеру (таблиця 1).

Таблиця 1

| Функціональні блоки медичних кластерів |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| №                                      | Назва блоку     | Склад блоку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.                                     | Медичний блок   | <ul style="list-style-type: none"> <li>багатопрофільні та вузькоспеціалізовані високотехнологічні стаціонари високої потужності;</li> <li>клініко-діагностичні центри;</li> <li>реабілітаційні центри;</li> <li>амбулаторно-поліклінічні центри;</li> <li>геронтологічні центри;</li> <li>пренатальні центри;</li> <li>онкологічні заклади;</li> <li>центри невідкладної допомоги;</li> <li>лабораторії;</li> <li>центр трансплантології;</li> <li>травматологічні центри;</li> <li>комерційні приватні заклади охорони здоров'я.</li> </ul> |
| 2.                                     | Науковий блок   | <ul style="list-style-type: none"> <li>центри клінічних досліджень;</li> <li>НДІ;</li> <li>дослідні лабораторії.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.                                     | Освітній блок   | <ul style="list-style-type: none"> <li>профільний заклад вищої освіти;</li> <li>медичний коледж;</li> <li>центр підвищення кваліфікації;</li> <li>центр безперервної освіти.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.                                     | Виробничий блок | <ul style="list-style-type: none"> <li>фармацевтичні підприємства;</li> <li>підприємства з виробництва медичної техніки та обладнання.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|     |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | Інноваційний блок            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• технопарк;</li> <li>• індустріальний парк;</li> <li>• центри нанотехнологій.</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| 6.  | Транспортний блок            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• система паркування (багаторівневі, наземні, підземні)</li> <li>• гаражі.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| 7.  | Блок об'єктів обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> <li>• торгові об'єкти;</li> <li>• об'єкти постачання;</li> <li>• об'єкти культурно-дозвільної діяльності.</li> </ul>                                                                                                                          |
| 8.  | Адміністративно-діловий блок | <ul style="list-style-type: none"> <li>• адміністративні установи;</li> <li>• представники міністерства охорони здоров'я;</li> <li>• представники міських та регіональних структур;</li> <li>• об'єкти банківської та страхової діяльності;</li> <li>• бізнес-центри.</li> </ul> |
| 9.  | Житловий блок                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• готель;</li> <li>• гуртожитки;</li> <li>• апарт-готелі;</li> <li>• житлові будинки.</li> </ul>                                                                                                                                          |
| 10. | Рекреаційний блок            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• садово-паркова зона;</li> <li>• відкриті громадські простори (площі, бульвари всередині кластера).</li> </ul>                                                                                                                           |
| 11. | Господарський блок           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• комунально-складські об'єкти;</li> <li>• об'єкти інженерної інфраструктури</li> </ul>                                                                                                                                                   |

Між учасниками кластеру формуються зв'язки: транспортні, функціональні, технологічні, інформаційні, інтелектуальні, комунікативні. Створення стійких зв'язків між учасниками сприяють формуванню у кластері процесів кооперації та конкуренції – основної «рушійної сили» кластеру. Саме завдяки кооперації відбувається обмін знаннями та досвідом між учасниками, а конкуренція сприяє підвищенню якості послуг, розвитку інновацій.

Залежно від розміщення елементів територіального кластера формується об'ємнопланувальна модель. В основі об'ємнопланувальних схем лежать чотири варіанти компонування:

- блокова, яка може бути централізованою, децентралізованою та змішаною, що передбачає розміщення функціональних блоків в окремих корпусах;
- лінійна, згідно з якою функціональні блоки розміщені вздовж умовної висі – основної транспортної/ пішохідної артерії кластера;
- квартальна, яка має на увазі формування всередині кластера додаткових планувальних елементів у вигляді кварталів, усередині яких розміщені функціональні блоки;
- комбінована, яка має на увазі комбінацію всіх об'ємнопланувальних схем усередині одного територіального кластера.

Ідеальна модель медичного кластеру є розгалуженою структурою, що складається з трьох частин: адміністративний центр кластера, дослідницький центр і виробнича зона. Планувальна модель територіального медичного кластера є розвиненою в просторі автономною структурою, що складається з ядра – об'єкта охорони здоров'я регіонального/ загальнонаціонального значення, допоміжних функціональних блоків, сконцентрованих на локальній території, об'єднаних транспортними, функціональними, функціональними, інтелектуальними, комунікаційними зв'язками

У більшості випадків кластери не мають яскраво виражених територіальних кордонів: вони «проникають» у структуру міста і об'єкти, що примикають до нього, з часом стають повноцінними учасниками кластера. Кластери – це конструкти, які не мають чітких меж у плані зв'язків між компаніями та секторами та географічного охоплення, тому

ідентифікувати межі кластера складно. Галузеві кластери не мають географічних меж з огляду на розосереджене розташування учасників кластера: прийнято вважати, що учасники повинні перебувати в 1,5 – 2-годинній транспортній доступності. Специфіка медичних кластерів, необхідність раціонального використання ресурсів визначає їхню обмежену кількість у планувальній структурі міста. Так, у великому місті та міській агломерації можливе формування одного територіального кластера високотехнологічної медичної допомоги та 3-5 спеціалізованих медичних кластерів.

Основний результат кластерної форми організації об'єктів охорони здоров'я – підвищення якості, ефективності та доступності системи охорони здоров'я у результаті синергетичного ефекту функціонування диверсифікованих установ, вибудовування комплексного безперервного ланцюжка надання медичних послуг, формування єдиної міждисциплінарної платформи на стику охорони здоров'я, науки, освіти та виробництва з метою розвитку медицини. рівні світових стандартів

Вважається, що найуспішніші сучасні міста процвітають завдяки їхній здатності «з'єднувати розумних людей». Ефект «концентрації та синергії», що виникає у кластерах, сприяють поширенню цього явища. Внутрішньокластерна комунікація учасників (як тематична, так і міждисциплінарна) є рушійною силою розвитку кластеру, оскільки сприяє постійному обміну інформацією, знаннями, досвідом, що сприяє здійсненню нових відкриттів, безперервної генерації нових ідей. Крім того, формування спільних цілей сприяє діалогу між учасниками кластера та прискоренню досягнення цих цілей.

Кластери характеризуються не лише кооперацією учасників, а й внутрішньокластерною конкуренцією: інновації, що стимулюються жорсткою конкуренцією – це ключ до успішних реформ у галузі охорони здоров'я. У свою чергу, інновації сприяють розвитку економіки регіону.

Концентрація закладів охорони здоров'я усіх рівнів на локальній території сприяє впровадженню комплексної, етапної та спадкоємної медичної допомоги, дозволяє уникнути дублювання однотипних закладів охорони здоров'я. Широкий склад учасників кластеру сприяє притоку кадрів у кластер та формуванню нових робочих місць. Перевагою є скорочення транспортних витрат з допомогою територіальної близькості розміщення всіх постачальників медичних послуг і споживачів, що оптимізує процес лікування.

Кластерна організація закладів охорони здоров'я надає учасникам необмежений доступ до необхідного медичного обладнання, сконцентрованого на локальній території, що розширює можливості дослідників та дозволяє скорочувати витрати держави на закупівлю однотипного обладнання. Науково-дослідні інститути, які функціонують у складі кластера, сприяють трансферу знань, розвитку фундаментальної науки, прискоренню впровадження інновацій у систему охорони здоров'я. Заклади освіти, які функціонують у складі кластера, забезпечують інтеграцію освіти та науки, що надає можливість безперервної освіти медичним працівникам, позитивно позначається на кваліфікації кадрів та якості освіти студентів. На базі університету та дослідницьких центрів формуються також стартапи. Диверсифікованість сприяє багатофункціональності кластера: функціонуючи на стику кількох областей, формується єдина міждисциплінарна платформа, яка надає можливість впровадження всього циклу медичних послуг: генерація ідей, її вдосконалення, апробація, виробництво та надання споживачеві кінцевого результату. Координація внутрішньокластерних процесів нарешті сприяє раціональному поділу функцій, що підвищує продуктивність роботи кластера.

Як центри зосередження високотехнологічних проривних закладів охорони здоров'я, кластери стають точками зростання охорони здоров'я і формують в агломерації медицину, що відповідає стандартам світового рівня. Цей факт викликає зацікавленість зарубіжних пацієнтів та розвиток у регіоні медичного туризму, що позитивно позначиться на економіці регіону. Результатом регіональної кластерної стратегії має стати реалізація програми модернізації системи охорони здоров'я загалом.

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

**Свiчинський Віталій Сергійович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0008-7837-6290>

Запровадження воєнного стану у державі тягне за собою інституційно-правові зміни, а відтак і трансформацію цілої низки неформальних інститутів, що потребує впровадження ефективних механізмів владно-громадської взаємодії, переходу на нові стандарти публічного управління та сприятиме підвищенню стійкості й рівня обороноздатності країни.

Варто акцентувати увагу на тому, що ефективну співпрацю місцевих органів публічної влади з громадянським суспільством гальмують, а подекуди й унеможливають низка інституційних проблем, таких як прояв дисфункції в роботі формальних і неформальних інститутів держави (опортуністична поведінка громадян та функціонерів, випадки зловживань, пов'язаних з уникненням оподаткування, розподілом гуманітарної допомоги), деструктивний вплив інституційних прогалин, які виникли в Україні під час проведення адміністративно-територіальної реформи, неврегульованість розподілу управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства (ІГС) щодо здійснення ними повноважень у сфері публічного управління [1, с. 32].

Проте політика державної підтримки розвитку громадянського суспільства, співпраці між владою та ІГС, міжсекторальної взаємодії, що здійснювалась у попередні роки, підвищує адаптивність публічної влади до роботи у кризових умовах та спроможність громадських інститутів разом з державою протистояти суспільним викликам. Це стало особливо очевидним під час повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації в Україну.

У 2022 році в Україні стався безпрецедентне зростання волонтерського руху як прояв загальнонаціональної мобілізації українського суспільства у відповідь на комплексні загрози та безпекові ризики, соціальні та гуманітарні виклики [7, с. 52].

У воєнний час зруйнована інфраструктура охорони здоров'я та порушені ланцюги постачання медичних товарів створили серйозну загрозу для мільйонів людей через неможливість надання їм екстреної медичної допомоги. В цих умовах саме лікувально-евакуаційне забезпечення стало особливою системою заходів влади, закладів охорони здоров'я та громадянського суспільства для надання медичної допомоги пораненим і хворим, їх евакуації, подальшого лікування та реабілітації.

Нині волонтерство є суб'єктом різних міжурядових інституційних взаємодій, основою національних і міжнародних неурядових організацій та інших ІГС, а також громадських і політичних рухів [4, с. 130].

Наприклад, громадська організація Razom for Ukraine, створена українцями в США під час Революції Гідності, за майже дев'ять років діяльності стала глобальним об'єднанням активістів у США, Канаді, Польщі й Україні. В рамках роботи благодійного фонду Razom for Ukraine в Україні діє програма RazomHealth щодо підтримки медичних закладів. За останній рік фонд "Razom for Ukraine" передав медичним закладам України та підрозділам ВСУ обладнання та розхідних матеріалів на суму понад 17 млн дол [2, 6].

Razom for Ukraine синхронізує свою роботу з іншими українськими фондами за кордоном, щоб не конкурувати, а навпаки знизити вартість необхідних товарів завдяки великим об'ємам закупівель. Для ефективнішого використання коштів вони об'єднали свою логістику з Київською школою економіки, Nova Ukraine та Smart Medical Aid.

У серпні 2022 року прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності». В ньому містяться положення, які значною мірою сприяють наданню волонтерської допомоги особам, які постраждали внаслідок війни. У сфері врегулювання фінансової діяльності ІГС внесені позитивні зміни до Податкового кодексу України щодо звільнення від ПДВ благодійної діяльності та окремих видів нецільової діяльності неприбуткових організацій. Це значно полегшує придбання товарів для допомоги ЗСУ, а також розширює перелік організацій, які можуть без оподаткування закуповувати товари гуманітарного спрямування [7, с. 53].

В умовах широкомасштабної російсько-української війни значно розширився формат партнерських відносин між державою та громадянським суспільством. Зокрема, за співпраці центральних органів влади, ІГС, волонтерських організацій було запущено електронну платформу «СпівДія», яка є інформаційним ресурсом для допомоги постраждалому населенню (бізнес-підтримка, працевлаштування ВПО тощо). Також створено електронну платформу «Паляниця.Інфо», що зосереджена на допомозі вразливим категоріям населення [5].

Разом із тим існує необхідність поліпшити стан взаємодії між закладами охорони здоров'я і громадськими організаціями шляхом створення ефективної державної інтегрованої системи, яка би передбачала вирішення проблем логістики евакуації, дефіциту певних медичних препаратів, сучасного медичного обладнання, посилення уваги до підготовки фахівців для забезпечення лікувально-евакуаційних заходів на державному, міжвідомчому, регіональному та місцевому рівнях.

Сьогодні актуалізується думка професора В. Гришко, який констатує, що в Україні у системі публічного управління основною проблемою є дисбаланс діяльності її складових та неефективність і бюрократизм процедур [3, с. 82].

Подоланню бюрократичної рутини у діяльності місцевих органів публічної влади, зокрема, у сфері взаємодії з громадськістю, доповнення управління, базованого на здійсненні процесів (дотримання процедур і правил), управлінням, орієнтованим на досягненні якісних кінцевих результатів, а тим самим і покращенню ефективності діяльності системи органів публічної влади на інноваційних засадах мають сприяти:

- підвищення відкритості і прозорості діяльності усіх учасників співпраці як засобу соціального порозуміння, зняття гостроти соціальних проблем та швидкої оптимізації процедур;
- зміна принципу реалізації повноважень органів публічного управління з «дозволено лише те, що передбачено законом» на «дозволено все, що законом не заборонено»;
- активне застосування більшої гнучкості в системі публічного управління, особливо на рівні місцевого самоврядування.

На місцевому рівні передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та ІГС для подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі.

Вважаємо доцільним на сучасному етапі реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки запропонувати такі шляхи вдосконалення владно-громадської взаємодії для підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади в цій сфері:

- при розробці стратегій розвитку закладів охорони здоров'я, розвитку систем охорони здоров'я на рівні ТГ та розділів, присвячених охороні здоров'я у стратегіях розвитку регіонів, долучати представників громадських організацій, які спеціалізуються у наданні допомоги ЗОЗ;
- протягом воєнного часу та повоєнного відновлення України доповнити системи управління якістю в частині Положень про оцінку діяльності керівників ЗОЗ, органів

соціального захисту, місцевих органів публічної влади критерієм «залучення недержавних джерел фінансування на лікування ВПО та захисників України, постраждалих внаслідок війни»;

- популяризувати кращі практики взаємодії місцевої влади, ІГС та закладів соціальної сфери на спільних навчаннях з напрацюванням типових форм меморандумів взаємодії, договорів про співпрацю тощо.

#### **Список літератури**

1. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/5.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf)
2. БФ Разом для України отримав подяку від Міністерства охорони здоров'я України URL: <https://www.razomforukraine.org/ua/bf-razom-otrymav-podyaky-vid-ministerstva/>
3. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 81–84. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18\\_2020/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18_2020/15.pdf)
4. Захарчук М.С. Волонтерство як соціальний феномен, інститут громадянського суспільства, економічна і соціальна категорія. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції; ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022. Т.2. С. 129-133 URL: [https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/730934/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86%D0%86.pdf)
5. Крупник А. Розвиток громадського сектору та владно-громадська взаємодія. Добірка повідомлень за березень 2022 р. / Мережа UPLAN, 04.04.2022. – URL: <https://uplan.org.ua/news/dobirka-novyn-u-sferi-rozvytku-hromadskoho-sektoru-ta-vladno-hromadskoi-vzaiemodii-za-berezen/>
6. Мінветеранів та Благодійний фонд «Разом для України» передали гуманітарну допомогу військовим на схід. URL: <https://www.fin.org.ua/news/1448700>
7. Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року : матер. щоріч. доп. Київ. 2022. 56 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/stan\\_rozvytku\\_igs\\_na\\_site\\_22\\_11\\_22.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/stan_rozvytku_igs_na_site_22_11_22.pdf)

### **ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ**

**Сенькін Олександр Олегович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Встановлення миру та деокупація всіх територій України на сьогодні є пріоритетною стратегічною метою нашої країни. Однією з вагомих цілей реалізації цієї мети пов'язана з розбудовою потужної системи національної безпеки на реінтегрованих територіях, забезпечення відновлення та розвитку інфраструктури у багатьох сферах, таких як транспорт, енергетика, житлово-комунальне господарство та інше.

Відновлення будівельної інфраструктури в Україні є важливим завданням для забезпечення економічного розвитку та підвищення якості життя громадян. Для досягнення цих цілей необхідно проводити комплексні роботи з реконструкції та модернізації існуючих об'єктів і будівництва нових.

Питаннями відновлення та розвитку будівельної галузі в Україні займається центральний орган виконавчої влади – Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (далі – ДАВРІУ).

Основними завданнями ДАВРІУ є відновлення та реалізація державної політики у сферах:

- дорожнього господарства та здійснення державного управління автомобільними дорогами загального користування;
- здійснення заходів з будівництва (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту);
- ремонту, модернізації інфраструктури, об'єктів житлової нерухомості, громадського призначення, виробничого комплексу, соціального спрямування;
- житлово-комунального господарства, благоустрою населених пунктів;
- енергетичної інфраструктури, забезпечення енергетичної ефективності будівель;
- відновлення захисних споруд цивільного захисту, військових об'єктів та майна, а також об'єктів і споруд оборонного та спеціального призначення [1].

До повномасштабного вторгнення ДАВРІУ запустило ряд проектів зі збільшення довжини автодоріг та покращення їх якості в різних регіонах України. До найбільш значущих проектів належать реконструкція дороги М-05 Київ-Одеса, будівництво дороги М-30 Берегове-Ужгород-Мукачеве та дороги Н-31 Одеса-Рені. Також ДАВРІУ займалося розробкою проектів з будівництва нових аеропортів та реконструкції існуючих, щоб забезпечити зручний та безпечний перевезення пасажирів та вантажів. Найбільш значущі проекти включають будівництво нового аеропорту у місті Дніпро та реконструкцію аеропорту «Львів». Не менш важливим проектом вважається реконструкція залізничних станцій та їх обладнання, щоб забезпечити безпеку та зручність перевезення пасажирів та вантажів [2]. До проектів належать реконструкція станції «Київ-Пасажирський» та станції «Київ-Волинський».

На вимогу сучасних викликів, після повномасштабного вторгнення, основними завданнями перед ДАВРІУ стоїть оперативна, прозора та ефективна реалізація проектів відновлення пошкодженої інфраструктури та розвиток нової за допомогою інноваційних технологій [3]. Так як, відбудова зруйнованого та інфраструктурний розвиток є складним, комплексним процесом, який включатиме велику кількість проектів у різних галузях та в усіх регіонах, перш за все необхідно організувати команду професіоналів з різних питань, які матимуть повне розуміння усіх масштабів руйнувань, потребу населення, бачення планів розвитку на регіональному та місцевому рівнях.

Таким чином, виділимо пріоритетні напрями відновлення та розвитку будівельної інфраструктури в Україні:

- розвиток транспортної інфраструктури, зокрема, будівництво та реконструкція доріг, мостів, тунелів, залізниць, аеропортів та морських портів.
- енергоефективність і енергозбереження, зокрема, будівництво та реконструкція енергоефективних будівель, встановлення енергозберігаючих систем освітлення та опалення, відновлення електричних мереж та інші заходи з підвищення енергоефективності;
- водопостачання та водовідведення, зокрема, будівництво та реконструкція водозабірних споруд, водопроводів, каналізаційних мереж та очисних споруд.
- соціальна інфраструктура, зокрема, будівництво та реконструкція шкіл, лікарень, дитячих садків, спортивних майданчиків, культурних закладів та інші проекти, що покращують якість життя громадян.

З метою успішної реалізації вищезазначених напрямів, необхідно вирішувати такі проблеми, як корупція, недостатня фінансування, відсутність кваліфікованих фахівців та інші. Для цього важливим є дотримання принципу прозорості через публічність даних. Для цього вже зараз передбачено створення цифрових інструментів. Перший - реєстр пошкодженого майна. Другий - єдиний реєстр державної електронної системи будівництва.

Третій - реєстр геоінформаційної системи, який дозволяє на ці об'єкти подивитися в реальності. Однак є розуміння, що зона відповідальності - це єдина система управління відновленням, яка буде над усіма цими реєстрами [3]. За неї відповідає ДАВРІУ, співробітники якого стануть операторами цієї системи і нині визначається, як вона буде працювати. Планується забезпечення можливості бачити кожен об'єкт відновлення від самого початку до здачі в експлуатацію з усіма стадіями та документами.

Щодо проблеми недостатності фінансування, слід передбачити залучення необхідних інвестицій на внутрішньому і зовнішньому рівнях, створювати сприятливі умови для малого та середнього бізнесу, а також встановити високий рівень довіри з донорами, і країни-партнери для забезпечення їх бажання відновлювати інфраструктурні будівельні об'єкти нашої країни.

Відносно проблеми відсутності кваліфікованих фахівців, слід передбачити: 1) підтримку вищої освіти, оплату контрактів, виділення бюджетних місць; 2) розвиток професійної освіти, а саме організація тренінгів, семінарів та курсів; 3) створення привабливих умов праці, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, гнучкий графік роботи, можливість розвитку кар'єри; 4) залучення іноземних фахівців, які мають досвід, знання та готові стати тренерами.

#### Список літератури

1. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України: постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 № 439. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>
2. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. *Офіційний сайт*. URL: <http://ukravtodor.gov.ua>
3. П'ять питань про роботу Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури. *Голос України № 71 8 квітня 2023*. URL: [http://www.golos.com.ua/edition\\_archive](http://www.golos.com.ua/edition_archive)

### ФАНДРАЙЗИНГ: ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Слободянюк Юлія Юріївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-4604-4688>

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації стало найбільшим викликом для України з дня її незалежності. Перебіг бойових дій продемонстрував міцність та ефективність горизонтальних зв'язків в українському суспільстві. Коли обласні й районні військові адміністрації та обласні ради зосереджені на розв'язанні питань збройної боротьби з агресором, істотна частина тягаря війни лягає на територіальні громади. Окрім акумулювання й доправлення волонтерської допомоги Збройними Силами України і Силами територіальної оборони, приймання і розселення вимушено внутрішньо переміщених осіб, місцеві ради зосереджуються на підтримці бізнесу й забезпечують функціонування місцевої економіки й життєдіяльність населення.

Міське самоврядування в його сучасному вигляді ще ніде у світі не стикалося з викликами, які постали перед територіальними громадами України внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії.

Війна стала тяжким іспитом для бізнесу та місцевих громад, перекреслила реалізацію довоєнних планів соціально-економічного розвитку. Після провалу блицкригу Росія перейшла до війни на виснаження, удаючись до руйнування інфраструктури

забезпечення життєдіяльності суспільства та обороноздатності України. У кризовому стані опинилися державні фінанси. Війна призвела до різкого скорочення податкової бази.

Кількість фактів фізичного руйнування економічного потенціалу та сума збитків господарству України, очевидно, зростатимуть до останнього дня війни. За спільною оцінкою Уряду України, Світового банку та Європейської Комісії, оприлюдненою 9 вересня 2022 року, вартість відновлення та реконструкції України від руйнувань, завданих під час війни, становитиме до 349 млрд дол. США [6, с. 16].

Відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни» розпочато роботу над проєктами розділів плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України [3].

10 січня 2023 року Секретаріатом Кабінету Міністрів України анонсовано Програму відновлення України та визначено чотири ключові джерела її фінансування:

- конфісковані кошти російських банків;
- кошти з Державного бюджету України (у 2023 році - 35,5 млрд грн будуть спрямовані у Фонд ліквідації наслідків збройної агресії за рахунок сплати Національним банком України частини свого прибутку);
- кошти міжнародних партнерів;
- кошти донорів з усього світу.

Усього упродовж 2023 року урядом заплановано залучення 17 млрд доларів або 680 млрд грн на першочергове відновлення пошкодженого та зруйнованого майна [4].

Пріоритет держави у 2023 році – реінтеграція та відбудова деокупованих територій України. Відтак, відновлення решти територій громад, ефективне управління наявними та залученими ресурсами для забезпечення їх розвитку – завдання органів місцевого самоврядування.

В умовах воєнного стану, скорочення державного фінансування та фінансування проєктів територіальних громад приватними, іноземними донорами, ефективним засобом сприяння розвитку громад та забезпечення соціальних та інших важливих послуг для громадян є фандрайзинг. Україна має великий інтелектуальний потенціал, який реалізується у розробці інноваційних проєктів та вмінні їх презентувати, з метою залучення осіб, які володіють необхідними ресурсами для їх втілення в життя. Така технологія сприяє розвитку територіальних громад.

Фандрайзинг (дослівний переклад з англійської «піднімати фонди») – процес залучення ресурсів (грошових, матеріальних, людських, інформаційних тощо), яких організація не може забезпечити самостійно для реалізації своєї діяльності (поточної, проєктної або ж програмної). У науковій літературі поняття «фандрайзинг» трактується як професійна діяльність, пов'язана із мобілізацією фінансових та інших ресурсів з різних джерел, з метою реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття донором позитивного рішення [1, с. 98].

Реалізація фандрайзингу здійснюється за такими напрямками: гранти міжнародних благодійних організацій і фондів; участь у державних (або регіональних) цільових програмах; кошти з місцевого бюджету; кошти з інших фондів; збір пожертв; звернення до комерційних компаній, банків; залучення інших видів ресурсів [1, с. 99].

Відповідно до специфіки використання залучених ресурсів у науковій літературі виокремлюють два види фандрайзингу:

- проєктний фандрайзинг - залучення додаткових ресурсів до бюджетів місцевого самоврядування для реалізації певних проєктів, що передбачають отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту. Цей різновид фандрайзингу застосовується як на рівні органів місцевого самоврядування для залучення додаткових ресурсів до місцевого бюджету, так і на рівні бюджетних установ та організацій. Проєктний фандрайзинг є найбільш зручною формою залучення ресурсів, як для розробників проєкту, так і для донорів. Причина цього у простоті ідентифікації цілі, для досягнення якої мобілізують

кошти, а також відносно нижчих витратах на проведення фандрайзингової кампанії, чітко визначених вигодах для донора від участі у проєкті;

- оперативний фандрайзинг - залучення зовнішнього фінансування для забезпечення поточної діяльності реципієнта. Заклади соціальної сфери можуть залучати кошти із зовнішніх джерел для зміцнення власної матеріальної бази, оплати праці, комунальних платежів, реалізації різноманітних заходів у рамках основного профілю діяльності. Зважаючи на поточний характер таких витрат, відсутність у них чітко визначеного цільового призначення зацікавленість донорських організацій в оперативному фандрайзингу доволі низька.

Обидва види фандрайзингу об'єднує спільна риса - поєднання інтересів широкого спектру суб'єктів – органів влади різного рівня, бізнес структур, окремих активних громадян, ініціативних груп або громадських організацій. Таким чином, фандрайзинг можливо охарактеризувати як соціальну технологію формування й розвитку багатовекторного соціального партнерства. На практиці фандрайзинг більш характерний для діяльності громадських організацій та установ, однак у сучасних умовах він отримує все більше поширення у закладах соціальної сфери (освітні установи, бібліотеки, культурно-мистецькі заклади та ін.), елементи фандрайзингу присутні також у діяльності органів виконавчої влади на рівні територіальних громад [2, с. 15].

Фандрайзингова діяльність у територіальних громадах може передбачати дві моделі організації: у першому випадку повноваження з пошуку і залучення зовнішнього фінансування покладають на працівників органу місцевого самоврядування (зазвичай, спеціалістів підрозділу з економічного розвитку й залучення інвестицій); друга модель організації фандрайзингу на рівні громади передбачає залучення зовнішніх спеціалістів (менеджерів з фандрайзингу, фандрайзингових агентств тощо) на умовах комерційної угоди [2, с. 16].

Досліджуючи муніципальний фандрайзинг, В. Козак розглядає його як «залучення та акумулювання ресурсів з різних джерел на соціальні та економічно важливі цілі. Основний метод муніципального фандрайзингу - реалізація спільних програм, учасниками яких є представницький орган територіальної громади, представники бізнесу та пересічні громадяни» [5, с. 132].

В Україні фандрайзинг поки не є поширеним, на відміну від розвинених країн. Це обумовлено, першочергово, наявністю проблем, що перешкоджають його розвитку: у більшості територіальних громад відсутня стратегія діяльності стосовно фандрайзингу; не сформовані інформаційні бази даних про джерела фінансування; недостатньо фахівців, здатних провести маркетингове дослідження, моніторинг, вибрати донора, написати проєктну заявку тощо.

Часто фандрайзинг узагалі сприймається як філантропія і реалізація соціальних проєктів, хоча це поняття значно ширше і передбачає також залучення ресурсів для реалізації комерційних проєктів. Існування упродовж тривалого часу дотаційного характеру діяльності більшості сільських та селищних рад сформувало, як у громадській свідомості, так і в самого керівництва громад, негативний образ до активної позиції щодо залучення додаткових джерел фінансування в місцевий розвиток. Однак, сьогодні відбувається докорінне переосмислення категорій фандрайзингу: він трактується не як випрошування фінансових ресурсів на покриття свого існування, а як запрошення інвесторів, меценатів, спонсорів для спільної участі в соціально важливих місцевих проєктах.

Таким чином, здійснення фандрайзингової діяльності на місцевому рівні є ефективним інструментом для залучення додаткових ресурсів у місцеві громади, зміцнення їх фінансової спроможності до відновлення зруйнованих внаслідок російської агресії об'єктів та розвитку соціальної інфраструктури, що отримала додаткове навантаження, у зв'язку з масовим переселенням внутрішньо переміщених осіб. Однак, цей інструмент вимагає відповідних умінь, навичок та компетентності від працівників органів місцевого

самоврядування та громадських діячів, які долучаються до вирішення місцевих проблем у своїй діяльності. Для успішності фандрайзингу необхідна ретельна підготовка, що потребує визначення пріоритетних напрямків розвитку громади в умовах воєнного стану та післявоєнний період та розробки стратегічного плану відновлення і розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо вивчення питання планування здійснення фандрайзингової діяльності.

#### Список літератури

1. Башлай С. В., Салата Г. В. Технологія фандрайзингу для стимулювання розвитку об'єднання територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2021. № 20(48). URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3138/2866>.
2. Горин В. П., Карпишин Н. І. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2021. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2021/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/4.pdf).
3. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/opryliudneno-dlia-komentuvannia-rozdily-planu-vidnovlennia-ukrainy> (дата звернення: 02.05.2023).
4. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-stanom-na-zaraz-zahalna-suma-na-vidnovlennia-z-uzhe-zrozumilykh-dzherel-skladaie-blyzko-110-mlrd-hrn> (дата звернення: 02.05.2023).
5. Козак В. Фандрайзинг як інструмент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 3. С. 131–141.
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/poslannya-prezydenta-ukrayiny/analichna-dopovid-do-shchorichnoho-poslannya-1> (дата звернення: 02.05.2023).

### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ ВИКОРИСТАННЯ CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Соколік Лариса Олексіївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7436-9749>

Crowd-технології (або масштабні колективні інтелектуальні системи) – це використання масової колективної інтелектуальної праці для вирішення задач, які традиційно виконуються однією людиною або групою людей всередині певної організації. Ці технології включають до себе такі форми як генерування ідей, краудсорсинг, краудфандинг, краудстафінг, краудлендінг, краудоутінг тощо.

Одним з головних прикладів використання crowd-технологій є краудсорсинг, що дозволяє залучити громадськість до вирішення конкретних задач або проєктів. Краудфандинг також є важливою частиною crowd-технологій, дозволяючи залучити фінансові ресурси для реалізації проєктів, які можуть бути недостатньо фінансово привабливими для традиційних джерел фінансування. Crowd-технології також можуть використовуватися для вирішення соціальних проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, бідність, а також для розв'язання складних технічних завдань, таких як розробка програмного забезпечення, проєктів рішень органів влади, аналіз великих масивів інформації, створення інноваційних технологій тощо.

Плюсами crowd-технологій є відносно низька вартість вирішення існуючих проблем завдяки відсутності оплати праці добровольцям та використання переважно

нематеріального винагороди за працю, відсутності потреби брати до штату високооплачуваних співробітників тощо. Crowd-технології також дозволяють знизити витрати часу, що відбувається за рахунок відносно швидкій генерації ідей та ініціатив, вирішення проблеми у стислі терміни за рахунок залучення великого кола осіб тощо. Одним із результатів crowd-технологій є не лише генерація нових пропозицій та ідей, а й пошук активних та талановитих громадян, що вкрай важливо для місцевого самоврядування.

В теперішній час можна виділити дві форми реалізації crowd-технологій в просторі місцевого самоврядування. Перша форма полягає в тому, що створюються умови для залучення громадян до процесу розробки та реалізації публічних рішень. Крім цього, існує форма реалізації краудсорсингу, в якій відбувається самоорганізація громадян без участі органів місцевого самоврядування задля вирішення існуючих місцевих проблем. Одночасно можна визначити кілька бар'єрів, які обмежують використання crowd-технологій в місцевому самоврядуванні. Серед них:

1. Бар'єр фінансування. Сучасна ситуація в Україні, що є наслідком російсько-українського конфлікту, призводить до урізання бюджетів, скорочення заробітних плат тощо. Ці чинники обмежують можливості використання crowd-технологій. На реалізацію потенційно цікавих, результативних crowd-проектів фінансові кошти у багатьох випадках відсутні й ці проекти залишаються у форматі ідей і до населення не доходять. Щодо реалізації, наприклад, crowd-технології збору скарг бар'єр фінансування має ключове значення. Велика кількість отриманих звернень залишаються нереалізованими через низьке фінансування тих сфер життєдіяльності, які безпосередньо пов'язані з отриманими скаргами. У цій ситуації crowd-технології реалізується не повною мірою і трансформується на майданчик одностороннього процесу надання інформація без подальших рішень органів місцевого самоврядування.

2. Бар'єр неефективної реклами чи її відсутності. Принципи crowd-технологій передбачають залучення до процесу якомога більшої кількості учасників. Обмеження, пов'язані з відсутністю інформації про crowd-проект можуть призвести до невисокого рівня його впізнаваності серед населення. Також рекламна кампанія crowd-технологічного проекту може спровокувати умови, коли інформація про проект не сягає цільової аудиторії. Звичайно, crowd-технології націлені на залучення необмеженого кола аматорів, проте, виходячи із заявлених цілей, наявність фахівців у певних галузях є необхідним фактором. Це стосується процесів обговорення та коментування запропонованих ідей, коли необґрунтовані аргументи з боку частки учасників можуть сформувати відсторонену від реальної картини позицію більшості учасників. Даний фактор може негативно вплинути на реалізацію всього crowd-проекту.

3. Мотиваційний бар'єр. Crowd-технології, у порівнянні, наприклад з аутсорсингом, не передбачають фінансову винагороду за виконану роботу. Проте у сучасних українських реаліях мотивувати людину на виконання будь-якого завдання без фінансової складової досить складно. У цьому плані crowd-технології фінансову складову не ставлять як головну мотивацію для учасників, найчастіше crowd-проекти навіть обмежені у фінансових можливостях, у зв'язку з чим їх організатори змушені шукати додаткові, низьковитратні інструменти мотивації. Найчастіше мотивами участі у crowd-проекті є спільність інтересів та прагнення отримання задоволення. Крім цього, багато людей беруть участь у подібних проектах в якості хобі та цікавого заняття, займаються пошуком односторонніх та нових знайомих, орієнтуються на можливість підвищення власного статусу та самооцінки.

4. Бар'єр нерівноцінної конкуренції. Причиною припинення існування багатьох crowd-проектів стала поява нових, більш функціональних платформ. В Україні значна частина crowd-проектів створена під патронажем урядових структур, у зв'язку з чим їм надається значна адміністративна, інформаційна та фінансова підтримка. Однак багато проектів, що формуються на рівні місцевого самоврядування належного рівня підтримки не мають. Крім цього органи місцевого самоврядування цікавляться не всіма існуючими crowd-проектами.

5. Технологічний бар'єр. Найбільшу результативність crowd-технології отримують завдяки інтернету. Однак на сьогоднішній день не всі громадяни України, особливо старшого віку, користуються сучасними ІКТ. Велика група громадян індиферентна як до Інтернету, так і всіх процесів, що відбуваються в рамках цієї мережі. Тому можливості crowd-технологій залучають даних громадян є меншою, ніж традиційні методи взаємодії.

6. Бар'єр відповідальності. Crowd-технології є кооперацією широкого кола людей, об'єднаних лише спільною зацікавленістю. Тому взаємна відповідальність часто може бути незначною. Даний фактор здатний вплинути на зниження якості виконання роботи та збільшення термінів.

7. Психологічний бар'єр. Реалізація crowd-технологій передбачає контроль та управління великими масами людей. Слово «crowd» у перекладі з англійської означає натовп, який, як відомо, має важку керованість. Також у рамках реалізації crowd-технологій періодично виникають ситуації, коли одні учасники у процесі обговорення маніпулюють думками інших. Найчастіше в crowd-технологіях саме найактивніші учасники набувають суспільного визнання, при цьому активність окремого учасника не визначає об'єктивність та високу якість отриманої інформації. Також багато найбільш активних експертів є вузькоспеціалізованими, тому їхні пропозиції вирішення існуючих проблем не завжди є максимально оптимальними.

8. Комунікативний бар'єр. Результативність crowd-технологій багато в чому визначається наявністю взаємодії керівників crowd-проєкту та його учасників та ступенем організації зворотного зв'язку. У багатьох crowd-проєктах спостерігається відсутність зворотного зв'язку, фактично ці проєкти є закритими. Односторонній процес комунікації визначає можливість виникнення недовіри учасників щодо певного crowd-проєкту. Також недовіра формується на основі проєктів, керівники яких є недобросовісними, не є професіоналами або взагалі шахраями. Практичний досвід участі у цих проєктах негативно впливає на імідж crowd-технологій загалом.

9. Бар'єр часу. Crowd-проєкт, що ефективно розвивається, передбачає наявність величезного масиву одержуваної від учасників інформації, у зв'язку з чим виникають певні труднощі в процесі її збору та обробки. Однією з труднощів слід відзначити обробку інформації, що дублюється і відсіювання спаму. У процесі обробки отриманих від учасників пропозицій та ініціатив необхідно ранжувати інформацію, виключити ініціативи невисокої якості, організувати зберігання інформації, перерозподілити її відповідальним та ін. На зазначені процедури витрачається значна частина часу. Також відносно багато часу витрачається на прогнозування потенціалу запропонованих ідей та аналіз можливих тенденцій зростання показників досліджуваного спрямування. Крім цього, існує ймовірність відсутності контролю за реалізацією crowd-проєкту та його кінцевих термінів. Проблеми також викликає процес планування результатів crowd-технологій за кінцевими термінами. Особливо це стосується тих проєктів, де результат потрібно надати у досить стислий термін.

10. Бар'єр пріоритету традиційних технологій. Бюрократія в Україні має низький рівень критичної самооцінки. Регулярними є ситуації, коли чиновники переконані в ефективності та правоті функціонуючої системи управління, високій якості прийнятих рішень. У органів місцевого самоврядування та окремих чиновників формується ілюзія неможливості вирішення будь-яких проблем окрім як через реалізовані технології та методи. Використання інноваційних технологій не вписується в усталену систему світоглядів і поглядів. З боку органів місцевого самоврядування впровадження нових технологій супроводжується тривалою апробацією та перевітками, на які будуть витрачені додаткові ресурси. Результат також найчастіше оцінюється в короткостроковій перспективі. Тому, можливий позитивний ефект і продуктивність crowd-технологій у довгостроковій перспективі поступаються короткостроковим результатам традиційних технологій.

11. Адміністративний бар'єр. Адміністративний бар'єр має прояв у закритості

реалізації управлінських практик. Органи місцевого самоврядування поки що здебільше орієнтовані на самостійне ухвалення ключових управлінських рішень та обмежують можливості впровадження громадської думки в управлінський процес. На перший план виходить першочерговість вирішення проблем, які виявлені органами місцевого самоврядування самостійно. Прояв громадянської активності неможливий у цих умовах, а взаємодія з населенням з питань визначення стратегії розвитку території обмежена інтересами органів влади. В таких умовах створюється спотворене уявлення про crowd-технології, формуються заниження оцінки можливого потенціалу «натовпу» при перебільшеній оцінці можливостей впливу органів влади. Crowd-технології можуть перетворитися на традиційний монолог влади, що знаходить відгук лише у заздалегідь підготовлених репрезентантів, які не представляють більшість громадян.

12. Освітній бар'єр. Органи місцевого самоврядування не мають достатнього досвіду та практики використання crowd-технологій. Актуальним залишається питання якості представлених ідей та пропозицій учасників crowd-технологій. Найчастіше багато пропозицій є неоригінальними, пропонувані рішення знаходяться на поверхні. Роль таких проєктів зводиться до нульових показників, результати застосування crowd-технологій не досягаються. Також пропозиції можуть бути апріорі нереалізованими з ряду причин (фінансових, морально-етичних, соціальних та інших), що значною мірою ускладнює процес обробки та аналізу інформації. У відсутності якісних пропозицій crowd-технології перетворюються на формальну імітацію громадської діяльності, а органи місцевого самоврядування приймають заздалегідь сформовані рішення. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування не ризикують акцентувати свою увагу на ідеях «аматорів», довіряючи переважно думці професіоналів.

13. Бар'єр фіктивної реалізації. Crowd-технології можна застосувати як фіктивний механізм реалізації політичної кампанії суб'єктів місцевого самоврядування. В даному випадку визначальну роль грає функція зміцнення іміджу і збільшення соціального визнання. У такому випадку crowd-технології виступають як короткостроковий проєкт досягнення особистих цілей окремими акторами політичного процесу, інтереси громадськості відходять на другий план. На практиці crowd-проєкти дуже часто формуються не з метою формування діалогу влади та суспільства, а задля легітимізації директив керівників. У такому разі crowd-технології трансформуються у механізм формального впровадження інновацій для звітності. Також на створення crowd-проєктів впливає небажання «відставати» від інших органів влади, які вже запровадили подібні платформи. Ці проєкти часто короткострокові і не мають високих практичних результатів.

14. Бар'єр забезпечення прозорості підсумкових результатів реалізації crowd-технологій. Цей фактор безпосередньо впливає на рівень довіри з боку учасників crowd-проєкту, на шанси подальшої співучасті та співпраці. Також можлива відсутність чітко регламентованих прозорих інструментів збору та аналізу пропозицій органами місцевого самоврядування. Відсутність прозорого та суворого підтвердження складу та кількості учасників дає можливість органам місцевого самоврядування створити позитивну картину масовості залучених учасників crowd-проєкту, проте фактично подана статистика буде не відповідати дійсності. Ця ситуація вводить в оману активну громадськість, що у майбутньому може впливати на ступінь довіри до органів самоврядування. Усвідомлення маніпуляції стимулює формування низької мотивації до подальшої участі.

15. Бар'єр легітимності та недовіри до органів влади. У подібних умовах відсутня можливість вибудовування партнерських горизонтальних відносин. Crowd-технології передбачають досягнення єдиної мети учасниками, а в умовах недовіри організувати процес взаємодії значно ускладнено.

16. Бар'єр політичної пасивності населення. Незважаючи на відносно успішно реалізовані crowd-проєкти, в рамках яких мали прояви оперативність, поінформованість, висока інтерактивність та функціональність, більшість громадян поки що не бере в них участі. Причинами цього можуть бути незацікавленість у вирішенні проблем; високий

рівень недовіри до органів влади; низька результативність прийнятих рішень та інші.

17. Бар'єр соціальної та територіальної диференціації. Crowd-технологій нині найактивніше реалізується у великих містах. На рівні сільських громад подібні проекти реалізуються меншою мірою. Це обумовлено наявністю у великих містах таких факторів, як доступ і висока швидкість Інтернету, розвиток ринку реклами, виділення фінансування на реалізацію подібних проектів та ін. Також кількість жителів у селах значно менша чим у великих містах. Цей фактор визначає те, що в селах комунікація відбувається найчастіше в режимі «офлайн», мешканці мають доступ до вирішення існуючих проблем безпосередньо з представниками органів місцевого самоврядування.

Існуючі бар'єри можуть негативно впливати на розвиток crowd-технологій в органах місцевого самоврядування. Проте правильна постановка завдань та цілей, грамотне управління crowd-проектом, наявність мотивації та прагнення керівників у розвитку crowd-проектів, опрацювання альтернативних рішень проблем здатні вплив зазначених бар'єрів знизити максимально. Від так для успішного досягнення поставлених цілей у рамках crowd-проектів керівникам органів місцевого самоврядування необхідні вміння та навички своєчасного та грамотного подолання виникаючих бар'єрів та проблем.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РІВЕНЬ**

**Старущенко Тетяна Євгенівна**

к.мед.н., магістр з менеджменту,

медичний директор

Виробничий підрозділ філії «Центр охорони здоров'я»

АТ «Українська залізниця»

<https://orcid.org/0009-0000-7400-2437>

Наразі у зв'язку з наростанням негативних тенденцій в демографічній ситуації в Україні, з погіршенням репродуктивного здоров'я чоловіків і жінок, а, отже, з появою нових методів подолання безпліддя, фахівці заговорили про перспективу формування нового покоління прав людини, пов'язаного зі збереженням репродуктивного здоров'я нації.

Права, пов'язані із здійсненням репродуктивної діяльності людини, були визнані в рішеннях ООН ще в 1968 році. концепція репродуктивних прав, зокрема права на репродуктивний вибір була сформульована на Міжнародній конференції з прав людини, що пройшла в Тегерані 23 травня 1968 року. Подальший розвиток репродуктивних прав мав місце в підсумкових документах трьох міжнародних конференцій з народонаселення і розвитку (Бухарест, 1974; Мехіко, 1985; Каїр, 1995), а також Всесвітньої конференції зі становища жінок (Пекін, 1995).

Охорона репродуктивного здоров'я важлива і з точки зору виконання Цілей сталого розвитку 2030 прийнятих світовою спільнотою в 2015 р для подолання бідності та нерівності. Зокрема, Ціль 3 закликає держави забезпечити загальний доступ до послуг з охорони сексуального та репродуктивного здоров'я, включаючи планування сім'ї. Порядок денний в області стійкого розвитку ставить завдання знизити до 2030 року глобальний показник материнської смертності до 70 на 100000 живонароджених, а також не допускати смертності дітей у віці до 5 років від причин, що можна попередити, та ліквідувати всі види шкідливих практик, включаючи ранні шлюби [1].

Особливістю репродуктивного здоров'я є його висока демографічна значущість (оскільки саме новонароджені діти визначають потенціал здоров'я населення) і соціальна обумовленість – залежність внутрішньоутробного і раннього постнатального розвитку від якості життя в соціумі і здоров'я сім'ї.

Так, аналіз кількісних та якісних характеристик населення м. Одеси за останні 5 років свідчить про те, що місто перебуває у стані демографічної кризи, яка характеризується депопуляцією, негативним показником приросту населення, коли рівень народжуваності не забезпечує простого відтворювання населення.

Особливе занепокоєння викликає стан репродуктивного здоров'я населення, яке є невід'ємною складовою загального здоров'я нації в цілому і має стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку населення міста. Комплекс заходів, здійснених в місті протягом останніх років за цільовою програмою «Здоров'я», сприяв позитивним змінам у стані здоров'я дітей і жінок Одеси. Так, удосконалено діяльність служби планування сім'ї, дитячої та підліткової гінекології, збільшилась обізнаність населення щодо здорового способу життя, безпечної статевих поведінки, відповідального батьківства, методів профілактики небажаної вагітності.

На виконання вищезазначених програмних документів, в місті Одеса охорони здоров'я поступово здійснювали дооснащення пологових та дитячих закладів і здійснено ряд заходів: щодо створення умов безпечного материнства; щодо формування репродуктивного здоров'я у дітей та молоді; щодо удосконалення системи планування сім'ї; щодо збереження репродуктивного здоров'я населення.

Впровадження стратегічних напрямів МОЗ України в системі охорони репродуктивного здоров'я та планування сім'ї з питань удосконалення діяльності служби планування сім'ї в м. Одесі передбачає:

- аналіз діяльності служби ПС та репродуктивного здоров'я (РЗ), а також обґрунтування заходів по її удосконаленню координація взаємодії громадських, міжнародних та інших організацій з ПС, а також відповідних асоціацій;
- організація та забезпечення політики у формуванні та збереженні репродуктивного здоров'я, доступності послуг ПС для населення, зокрема у сільській місцевості, інформованості населення щодо методів попередження небажаної вагітності та забезпечення населення контрацептивами; кадрового та інформаційно-програмного забезпечення служби ПС в області;
- підвищення кваліфікації спеціалістів щодо питань ПС та охорони РЗ [2].

Нову функціонально-організаційну модель збереження репродуктивного здоров'я жінок на прикладі м. Одеса, можна рекомендувати для інших міст, що стане суттєвим внеском в реформування організації медичної допомоги.

Проте, стан репродуктивного здоров'я населення в Україні не покращиться, якщо медичні менеджери, чиновники, професійні медики та ключові фігури інших секторів на всіх рівнях не розглядатимуть його як пріоритет у сфері охорони здоров'я і прав людини і не будуть продовжувати скоординовані зусилля у належному напрямі.

Зокрема, підвищується роль творчо налаштованого і прогресивного керівництва галузі охорони здоров'я у справі здійснення успішних програм репродуктивного здоров'я. Репродуктивне здоров'я значною мірою залежить від профілактичних заходів з охорони здоров'я і консультаційних послуг разом з просвітницької діяльністю серед населення, що займається питаннями самозахисту від ПСІВ і ВІЛ, а також питаннями забезпечення допологового догляду.

Відсутність відповідальності провідних установ галузі за інформацію, профілактику та лікарський нагляд у сфері репродуктивного здоров'я жінок є також вагомим чинником визначених нами вище проблем РЗ. Визнання Україною життя і здоров'я людини найвищою соціальною цінністю вимагає від державних органів та органів місцевого самоврядування реального забезпечення прав та свобод людини і громадянина. Таким правом є право населення на отримання високоякісної медичної допомоги, пільгове забезпечення медикаментами у разі амбулаторного лікування.

Значна кількість проблем виникають через недостатній рівень впровадження високотехнічних медичних технологій. Так, у нас, як і раніше, відсутня цільна інфраструктура оздоровчих та профілактичних центрів фізичної реабілітації, недостатня

наукова та учбова бази підготовки відповідних спеціалістів реабілітологів з акушерства і гінекології. В фізкультурних вищих навчальних закладах на сьогодні навіть немає програм з предмету підготовки спеціалістів фізичної реабілітації в акушерстві і гінекології.

Сьогодні вкрай необхідним є зміна в країні психології та світогляду чиновників, що відповідають за збереження репродуктивного здоров'я жінок, за стратегію охорони здоров'я матері та дитини, управління здоров'ям населення, як і раніше нікому.

Також, окремим блоком ми пропонуємо ввести інформаційно-просвітницький блок, заходи якого насамперед потрібні для роботи серед учнівської молоді. До цього повинні бути залучені навчальні заклади, у т.ч. загальноосвітні школи через проведення класної та позакласної роботи з формування безпечної репродуктивнозберігаючої поведінки, культури сексуальних відносин, у т.ч. стримування та профілактики раннього початку статевого життя, підготовки до подружнього життя.

Таким чином, одним із провідних шляхів щодо вирішення проблеми збереження та зміцнення здоров'я нації є вивчення проблеми формування репродуктивного здоров'я серед населення дитячого, підліткового і зрілого фертильного віку та наукове обґрунтування системи заходів медико-соціальної профілактики його порушень.

Зараз потребує невідкладного опрацювання сучасних навчальних програм що до покращення репродуктивного здоров'я в інститутах фізичного виховання, здоров'я та спорту, здорового способу життя молоді, особливо дівчат-підлітків та жінок до фізичної реабілітації, фізичного виховання та фізичної культури і спорту населення країни.

Широка взаємодія медичних закладів у комплексі вирішення невідкладних проблем репродуктивного здоров'я, інститутами здоров'я, фізичного виховання і спорту, ріст усвідомлення важливості цих питань в суспільстві дадуть ще більш позитивні результати. До числа тих, на кого також покладається цей обов'язок, входять система освіти, сім'ї й громадські організації, які повинні інформувати населення й створювати стимули для формування в суспільстві потреби покращити медико-санітарне обслуговування репродуктивного здоров'я жінок. Важливу роль у покращанні репродуктивного здоров'я в Україні відіграють міжнародні організації, що надають для цього фінансову допомогу.

Основні зусилля державної політики доцільно спрямовувати на: забезпечення якісної і доступної медичної допомоги, надання державою гарантованого обсягу безоплатної медичної допомоги, удосконалення державного контролю за якістю лікарських засобів і виробів медичного призначення; розвиток страхової медицини, зокрема, шляхом запровадження загальнообов'язкового державного медичного страхування; запровадження пріоритетного розвитку та профілактичного спрямування первинної лікувально-профілактичної допомоги, забезпечення проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів (диспансеризації) з метою ранньої діагностики захворювань, створення єдиного простору доступних для всіх верств населення медичної допомоги проведення роз'яснювальні роботи та навчання людей культурі репродуктивного здоров'я; залучення населення до занять спортом та пропаганда здорового способу життя; створення економічних мотивів конкуренції у соціальному медичному страхуванні, для чого необхідне розроблення єдиних тарифів медичних послуг; розширення можливості реалізації права на медичні послуги для соціально- незабезпечених верств населення.

#### **Список літератури**

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Офіційний веб-портал United Nations Development Programme. 11 MAY 2018. [HTTPS://WWW.UNDP.ORG/UK/UKRAINE/PUBLICATIONS/%D0%BF%D](https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/%D0%BF%D) URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zakupivlya-produktiv-dlya-viys%CA%B9kovykh-minoborony-bezuhla/32233690.html>
2. Департамент охорони здоров'я. Офіційний сайт міста Одеса. 20.02.2023. URL: <https://omr.gov.ua/ua/news/231580/>

## ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Тодорова Ольга Леонтіївна**

к.держ.упр.,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8065-9080>

Децентралізаційні перетворення, проведені протягом 2014-2020 рр. в Україні, спрямовувались на зміну статусу територіальних громад та вирішення перспективних завдань, що постають перед місцевою владою. Органи місцевої влади отримали розширене коло завдань, повноважень та відповідальності, ефективна реалізація яких, в свою чергу, закладає підґрунтя для розвитку системи місцевого самоврядування і формування спроможних територіальних громад, що є повноцінними суб'єктами регіонального розвитку. Результатом реформи стає підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів. Це можливо при здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні випадків їх нерационального витрачання та неефективного управління майном громад. Разом з тим цей процес, через об'єктивні та суб'єктивні причини, часто супроводжується непрозорістю і неефективністю управління місцевими ресурсами, підвищеним ризиком імовірних помилок, порушень і зловживань у фінансовій сфері та відповідно масштабними втратами бюджетних ресурсів.

Відтак, від прозорості та ефективності прийняття рішень місцевою владою залежить не лише успішність соціально-економічних перетворень в житті громади, а і її конкурентоспроможність, позиціонування території як інвестиційно привабливої чи навпаки. Саме тому одним із найважливіших викликів сьогодення є покращення ефективності управління майном і коштами громади та забезпечення прозорого і відповідального фінансового, у тому числі бюджетного, управління на рівні муніципальних утворень.

Ст. 26 Бюджетного Кодексу України встановлюється вимога щодо запровадження на місцевому рівні системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Постановою ж КМУ від 12 грудня 2018 р. №1062 визначені «Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів» [1]. Разом з тим, розбудова дієвої та ефективної системи внутрішнього контролю у державному секторі України базується на основоположних принципах міжнародних стандартів та кращих практиках ЄС, яких варто дотримуватися та прагнути досягти. Для публічного сектору економіки діють стандарти INTOSAI GOV (9100-9299) «Окремі керівні принципи належного управління» [2], які призначені, як для аудиторів, так і для керівного та управлінського складу публічних органів як краща практика належного управління і стосуються, зокрема, питань організації внутрішнього контролю, оцінки ризиків та забезпечення відповідальності й підзвітності. На рівні ЄС стандарти INTOSAI GOV 9100 стали основою для створення моделі системи внутрішнього фінансового державного контролю (PIFC), яку розробила Європейська комісія (Генеральний департамент з питань бюджету) для національних урядів країн ЄС», враховують актуальні положення стандартів COSO щодо управління ризиками.

Як впливає із положень стандарту INTOSAI GOV 9100 «Рекомендації по стандартам внутрішнього контролю у публічному секторі», внутрішній контроль – процес, який здійснюється на всіх рівнях діяльності організації, спрямований на забезпечення достатньої впевненості в тому, що будуть досягнуті цілі організації в частині: ефективності та економічності операцій та використання активів; достовірності звітності; дотримання законодавчих норм [2].

Варто відмітити, що складовою частиною внутрішнього контролю є внутрішній аудит, що дає можливість підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування шляхом надання інформації про її проблеми і досягнення, а також рекомендації щодо покращення контрольної діяльності.

Система внутрішнього контролю має бути не тільки законною але й зручною для органів громади. Комплекс документів має не лише відповідати чинному законодавству, але і бути зручним для використання з урахуванням особливостей територіальної громади. З метою організації та здійснення внутрішнього контролю, виконавчим органам рад територіальних громад необхідно прописати внутрішнє середовище та процедури управління ризиками, заходи контролю, інформаційного та комунікаційного обміну, моніторингу і оцінки ефективності, та, таким чином, створити в органах місцевого самоврядування так звану інтегровану систему внутрішнього контролю. Такий підхід не лише дає можливість запровадити внутрішній контроль як управлінську функцію і постійно діючий процес, а і дозволяє врахувати індивідуальні особливості громади.

Досвід країн ОЕСР [3] засвідчує, що понад 80% країн ОЕСР, які здійснили бюджетні реформи, прагнули поліпшити ефективність і результативність надання державних послуг; 70% країн бажали посилити прозорість і підзвітність перед політиками і громадськістю, а одна третина країн прагнула зміцнити функцію планування. Загалом бюджетна реформа в країнах ОЕСР пов'язана з більш ширшим реформуванням, спрямованим на посилення контролю державних видатків і підвищення економічної ефективності та результативності державного сектору.

Фінансова децентралізація в Україні також окреслила перед громадами низку проблем, для подолання яких необхідно здійснити певні додаткові кроки, без яких не можливо забезпечити базову спроможність та нарощувати власні конкурентні позиції громадами в подальшому, зокрема:

- досягнути підвищення ефективності місцевих податків та зборів (важливим є факт не тільки отримання фінансових коштів, а також їх використання);
- внести певні зміни в адміністрування цих податків (перерозподіл отриманих коштів між органами їх отримання та використання – державою та органами місцевого самоврядування);
- уточнити умови створення та використання коштів спеціальних фондів;
- вирішити проблеми контролю повноти, своєчасності та достовірності отриманих фінансових податкових надходжень.

Основними кількісними показниками децентралізації вважаються: частка доходів, які перебувають у розпорядженні місцевих органів (до передавання трансфертів із державного бюджету), і частка видатків, які здійснюються на субрегіональному та місцевому рівнях управління, у консолідованому бюджеті держави.

Незважаючи на проведені в реформи, можемо констатувати, що Україна досі перебуває в певного типу перехідних умовах, що значно ускладнюються впливом зовнішньополітичних обставин та територіальною близькістю країни-агресора, що веде війну на території нашої держави.

Саме тому для гармонійного розвитку країни, виходу її з кризи та нарощуванню власних позицій на світовій арені, конче важливо розвивати громади та створювати умови для забезпечення і розвитку їх спроможності.

Разом з тим, раціональне використання ресурсів та виконання поставлених завдань шромад неможливе без функціональної системи внутрішнього контролю, що повинна відповідати кращим світовим зразкам та модельній структурі COSO.

Однак, на разі, в Україні перешкодою для повноцінного функціонування системи внутрішнього контролю є, певною мірою, нерозуміння значної частини органів місцевого самоврядування сутності, важливості та результативності застосування такого інструменту у своїй діяльності. Однією з найперших причин цього нерозуміння є так званий «кадровий голод» на рівні територіальних громад, особливо сільських та селищних, що значно знижує

організаційну спроможність їх органів місцевого самоврядування. На подолання цієї перешкоди необхідною є консолідація зусиль тренінгових центрів, обміну досвідом з успішними громадами та міжнародними партнерами, діяльність освітніх установ тощо.

Відтак, в тому числі, в контексті вивчення світового досвіду, можемо стверджувати, що система внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування дійсно є складовою підвищення рівня спроможності громад та розвитку її конкурентоздатності в числі суб'єктів розвитку регіонів. Однак в українських реаліях спостерігаємо певну дискусійність у взаємозв'язку конкурентоспроможності та розвиненої системи внутрішнього контролю у громадах.

Для подальшого розвитку та досягнення значних результатів ми бачимо необхідність:

1. Розробки загальних організаційно-правових засад внутрішнього контролю та затвердження внутрішніх документів з внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування;

2. Поширення кращих практик функціонування системи внутрішнього контролю в органах місцевого самоврядування українських та зарубіжних громад через тренінгові центри, обміну досвідом з успішними громадами та міжнародними партнерами, діяльність освітніх установ тощо, з метою можливості вибору найбільш прийнятної моделі організації внутрішнього контролю для своєї громади (так званий бенчмаркінг).

#### **Список літератури**

1. Бюджетний Кодекс України від 8 лип. 2010 року № 2456-VI. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2456-17&p=1282847394309931>.
2. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text>
3. ISSAI GOV 9100 Керівні принципи щодо стандартів внутрішнього контролю для державного сектору. URL : [http://www.issai.org/media\(574,1033\)/INTOSAI\\_GOV\\_9100\\_E.pdf](http://www.issai.org/media(574,1033)/INTOSAI_GOV_9100_E.pdf)
4. Принципи стратегічного консультування з питань впровадження бюджетування, орієнтованого на результати: які уроки можна винести з досвіду країн ОЕСР для цілей співробітництва в галузі розвитку. URL : [https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/giz-study\\_rus.pdf](https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/giz-study_rus.pdf)

### **ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВИ МИРУ: ПРАКТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В ГРОМАДАХ**

**Попов Микола Петрович**

к.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

**Умнова Тетяна Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0009-0009-5252-9401>

В сучасному світі спостерігається швидкий розвиток процесів демократизації та гуманізації. Важливого значення набула інклюзія, що призвело до виникнення теорії

інклюзивного розвитку, яка вивчає проблеми нерівного розвитку та справедливого розподілу всіх ресурсів.

Як зазначають дослідники «нині Україна переживає складний час у зв'язку з викликами, пов'язаними з війною, яка впливає на загальну державну політику у всіх сферах. Одним із найважливіших пріоритетів в цей період є захист прав та свобод людей. В першу чергу – це право на життя, здоров'я, правовий та соціальний захист» [6, с. 48].

На Урядовому порталі в рубриці «Інклюзивна політика» розміщена інформація, яка на наш погляд надає дуже вузьке розуміння поняття інклюзивності, трактуючи інклюзію як процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (люди похилого віку, вагітні жінки, тощо) [3]. Безумовно задоволення потреб маломобільних груп населення та дітей з особливими освітніми потребами – є одним з пріоритетних напрямків діяльності представників місцевої влади. Зокрема, щодо зручності людям з особливими потребами жити і пересуватися в межах громади, отримувати освіту. Але сьогодні інклюзивна політика стосується достатньо великої кількості соціальних груп населення.

Електронна версія великої української енциклопедії визначає інклюзивність політики як «субстанціональна властивість політики проникати у соціально-економічну, культурно-духовну та індивідуальну сфери життя суспільства, впливати на різноманітні інститути та процеси різного масштабу та просторового виміру» [5].

Розглянемо окремі практики інклюзивного врядування в громадах.

На сучасному етапі розвитку, це питання постало край гостро. Причиною цього стала агресивна та окупаційна політика російської федерації, яка почалася з окупації та подальшої анексії Криму, продовжилася вже на Сході України у вигляді активних бойових дій, гібридної війни та агресії і повної підтримки росією терористичних угруповань, а з 24 лютого 2022 року відкритий воєнний напад росії на Україну. Невипадково ще у 2014 році було запроваджено Програму ООН із відновлення та розбудови миру, яку реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) [4].

Програма спрямована на зміцнення громадської безпеки та соціальної згуртованості, підтримку відбудови економіки постраждалих від конфлікту громад і реалізацію реформ децентралізації влади та охорони здоров'я на підконтрольних уряду України територіях Донецької та Луганської областей.

Мельнік М.А. наголошує «повномасштабна російсько-українська війна змінила роботу всіх інституцій держави. Велика кількість людей не могли виконувати своїх професійних функцій у зв'язку з окупацією окремих регіонів. Потребували евакуації та відновлення тисячі установ та підприємств. Деякі з них змогли організувати роботу в дистанційному режимі. Велика кількість жінок та дітей виїхала за кордон. Держава стикнулася з безліччю проблем щодо внутрішньо переміщених осіб та необхідністю забезпечення їх нагальних потреб. В зонах активних бойових дій найбільш вразливими стають люди з інвалідністю, діти та літні люди. Про належне дотримання прав і свобод громадян в окремих регіонах країни зовсім не йшлося, бо стояло питання збереження їхнього життя» [6, с. 47].

Програма ООН із відновлення та розбудови миру підтримала реалізацію реформи місцевого самоврядування та реформу децентралізації влади на сході України. Зокрема, здійснено навчання місцевих органів влади основам фіскальної децентралізації, застосування процесів прозорого, учасницького та гендерноорієнтованого стратегічного планування й бюджетування. Окремі напрямки діяльності спрямовано на покращення надання адміністративних послуг та впровадження антикорупційних практик [4].

Заслугує на увагу співпраця органів місцевого самоврядування з Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи.

У грудні 2019 року 13 українських муніципалітетів підписали Меморандуми про взаєморозуміння з Конгресом щодо імплементації місцевих ініціатив, які були відібрані відповідно до їх потенціалу реалізації змістовних змін для громадян та громад, зокрема, використовуючи етичні, інноваційні та інклюзивні політики та практики на місцевому рівні [7].

Команди експертів супроводжують реалізацію ініціатив та надають рекомендації щодо інклюзивних консультацій в місцевих громадах, розробки політик, моніторингу та оцінювання досягнутих результатів.

19 квітня 2023 року було підписано Меморандуму про взаєморозуміння між Асоціацією міст України та Конгресом. Документ підписали Віталій Кличко, Голова Асоціації міст України, Київський міський голова та Мат'є Морі, Генеральний секретар Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи [7].

«Підписання третього Меморандуму про взаєморозуміння між нашими двома інституціями є доказом того, що ця єдність має тверду довгострокову перспективу відповідно до спільних цілей і європейських цінностей, які ми поділяємо, та ще більше посилить нашу рішучість діяти як єдине ціле, об'єднавшись за Україну та з Україною, з вами, вашим народом, з демократією» [7] – наголосив Ліндерт Вербеєк, Президент Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи.

«Основними пріоритетами нашої співпраці є зміцнення місцевого самоврядування, збереження досягнень децентралізаційної реформи та її продовження. Наша принципова позиція – забезпечення безперервної роботи органів місцевого самоврядування та швидке відновлення муніципальної влади на деокупованих територіях» [7] – зазначив Віталій Кличко, Голова Асоціації міст України.

Впровадженню інклюзивного врядування в громадах сприяють не тільки міжнародні організації. Українські громадські організації особливо зацікавлені в розвитку громад та їх післявоєнного відновлення.

Громадська організація «СТЕП» визначає ключові напрямки роботи для громад – це правопросвіта, правова допомога, інклюзивне врядування і адвокація [1].

У квітні ГО «СТЕП» стала одним з виконавчих партнерів проєкту «Людський вимір: ефективне управління за допомогою даних та залучення громад», що реалізується Міжнародною організацією з міграції за фінансової підтримки Уряду Канади. Більше 30 територіальних громад на Запоріжжі та Дніпропетровщині навчаються збирати й аналізувати гендерно чутливі дані, оцінювати потреби мешканців і мешканок та впроваджувати інклюзивні рішення [1].

Сьогодні інклюзивне врядування тісно пов'язано з досягнення рівності та імплементації Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад. У 2006 році Рада європейських муніципалітетів і регіонів відкрила Хартію для підписання. Асоціація міст України є офіційним партнером РСМР у впровадженні Хартії та 83 територіальні громади і 2 обласні ради прийняли рішення про підписання Хартії [2].

Говорячи про інклюзивне врядування в громадах, окремо варто наголосити на врахування специфічних інтересів етнічних груп в місцях їх компактного проживання. Залишається «відкритим» питання інклюзії та правових можливостей ромів і протидії дискримінації ромського населення.

Таким чином, під час розроблення і впровадження нової інклюзивної політики, загалом та інклюзивного врядування в громадах, зокрема, необхідно врахувати ситуацію, яка пов'язана з війною. Відновлення України – це безумовно відбудова зруйнованих ворогом населених пунктів. Але одночасно – це відновлення повноцінного життя для всіх громадян та забезпечення справедливості для всіх верств населення. Побудова суспільства з усталеними ознаками інклюзивності буде сприяти справжньому розвитку людського капіталу.

### Список літератури

1. Громадська організація «Стратегії і технології ефективного партнерства»: . URL: <https://www.stepngo.in.ua/>
2. Гендерна рівність в місцевому самоврядуванні в громадах. *Асоціація міст України*. URL: <https://gender.auc.org.ua/>
3. Інклюзивна політика. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika>
4. Інклюзивний розвиток, відновлення та розбудова миру. *ПРООН В УКРАЇНІ*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding>
5. Інклюзивність політики. *Електронна версія «Великої української енциклопедії»*. URL: [https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8](https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8)
6. Мельник М.А. Інклюзивна політика держави під час війни. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. № 6 (276). С. 44-49. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-44-49>
7. Місцеві ініціативи з етичних, інноваційних та інклюзивних політик і практик на місцевому рівні в Україні. *Офіс Ради Європи в Україні*. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/local-initiatives-on-ethical-innovative-and-inclusive-policies-and-practices-at-local-level-in-ukraine>.
8. Підписано Меморандум про взаєморозуміння між Асоціацією міст України та Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи. *Асоціація міст України*. 19 / Квітень, 2023. URL: <https://auc.org.ua/novyna/pidpysano-memorandum-pro-vzayemorozuminnya-mizh-asociaciyeu-mist-ukrayiny-ta-kongresom>

### ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

**Хрустовський Сергій Григорович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-3367-885X>

Вже минув рік з моменту повномасштабного вторгнення російської федерації, що стало найбільшим викликом для України з дня її незалежності. У цей час українські архітектори, урбаністи та міжнародні колеги продовжують активно співпрацювати та працювати над розробкою підходів та концепцій для відновлення України.

Перед виконавчими органами міських, селищних та сільських рад або, у разі їх створення, військовими адміністраціями постали складні завдання з фіксації руйнувань, обстеження пошкоджених та зруйнованих об'єктів, демонтажу будівель і споруд або їх частин, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, визначення шкоди та збитків, завданих внаслідок збройної агресії Російської Федерації, планування та організації відновлення муніципальної інфраструктури.

Планування відновлення та розвитку територіальних громад не належить до невідкладних робіт, але, водночас, не може бути відкладене на післявоєнний період, коли воєнний стан у державі буде скасовано. Адже, чим раніше буде розпочато роботи з підготовки плану відновлення, визначення пріоритетних проектів, які будуть до нього включені, тим раніше буде можливість перейти до реалізації проектів з відбудови інфраструктурних об'єктів та відновлення й розвитку територіальних громад загалом.

Ми схиляємося до рекомендацій, підготовлених Асоціацією міст України, за підтримки Європейського Союзу і його держав – членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії, відповідно до яких пропонується виконавчим органам міських, селищних, сільських рад (військових адміністрацій – у разі їх створення) передусім розпочати з фіксації пошкоджень, а саме: здійснити заходи з підготовки до обстеження, утворити комісію, виконати безпосередні роботи з обстеження пошкоджених об'єктів, скласти акт обстеження, сформулювати цей акт в електронній формі за допомогою порталу Дія та подати його до Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна. Також, необхідно письмово повідомити уповноважений орган власника (управителя) про результати комісійного обстеження [2, с. 7].

Нормативно-правовою основою для цього наразі є: Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії РФ, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 473; Порядок 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, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2022 р. № 1073; Порядок виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 474 [4, 5, 6].

Виконавчим комітетам сільських, селищних та міських рад надано право проводити аналітичну і стандартизовану оцінку шкоди та збитків, завданих внаслідок збройної агресії Російської Федерації (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 326) [3].

Відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, – комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовані на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Території відновлення – один з функціональних типів територій, запроваджених відповідно до нової редакції Закону України «Про засади державної регіональної політики», склад яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

Територіями відновлення є мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувалися бойові дії та/або, які були тимчасово окуповані, та/або території яких зазнали руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій, а також які характеризуються різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку та значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав [2, с. 26].

Відновлення територій є складним процесом, що включає багато компонентів. Для успішної реалізації цього процесу важливо підходити до нього комплексно. Як наслідок, це дає повне розуміння, економить час, зусилля та фінанси, а також дозволяє уникнути дублювання подібної або ідентичної роботи.

Програма відновлення громади має бути динамічним документом. Він показує і прогнозує дії в момент його створення. Розрахунковий період плану заходів може складатися з трьох етапів. Перший етап тривалістю 2-3 роки – це відновлення та впровадження заходів швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Другий етап полягає у впровадженні заходів з відновлення території в середньому на 5-7 років. Третій етап 10+ років спрямований на впровадження заходів розвитку. Такі поступові і цілеспрямовані дії дозволяють адаптуватися до змін і оцінити прогрес і доцільність прийнятих рішень.

Важливо поєднати місцеві, державні та міжнародні зусилля шляхом створення законодавчої бази та політики для координації дій, включаючи всі можливі зацікавлені

сторони. Звичайно, в центрі відновлення мають бути потреби громади. Людиноцентризм та створення сприятливих умов для життя є однією з головних цілей оздоровлення життєвого середовища. Все, що ми робимо, спрямоване на покращення якості повсякденного життя.

Архітектура, містобудування та стратегічне планування є основними інструментами для досягнення стійкості та спроможності міст і громад, та адаптації до наслідків трагічних подій. Традиційний галузевий підхід до планування в Україні має змінитися на комплексний, що, у свою чергу, дає змогу працювати та планувати заходи інтегровано.

Кошти на реконструкцію та відновлення досить обмежені. Мобілізувати всю суму одразу навряд чи вдасться. Тому, вкрай важливо розуміти заходи та визначити їх пріоритетність. Наприклад, ми всі розуміємо, що забезпечення доступним житлом є серйозною проблемою. У свою чергу, прості та швидкі рішення, такі як будівництво контейнерів, можуть призвести до ускладнень умов життя з більш глобальної точки зору [2, 32].

Наразі ефективним фінансовим інструментом для реалізації проектів відновлення є субвенція з державного бюджету місцевим на реалізацію проектів у межах «Програми з відновлення України», відповідно до Фінансової угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком, за умовами якої 340 млн євро будуть спрямовані на відновлення соціальної та критичної інфраструктури України.

У межах «Програми з відновлення України» планується реалізувати 83 проекти з відновлення та будівництва інфраструктурних об'єктів, які забезпечують повноцінне життя в громадах на деокупованих територіях Житомирської, Київської, Сумської та Чернігівської областей, а також Вінницькій, Дніпропетровській, Кіровоградській, Одеській, Полтавській та Черкаській областях, які є опорними. Кошти субвенції у першому відборі, зокрема будуть спрямовані на відновлення шкіл, дитячих садочків, лікарень, ЦНАПів, об'єктів тепло-, водопостачання та водовідведення. Важливо, що відновлення має здійснюватися з урахуванням вимог безбар'єрності та енергоефективності.

Загалом на участь у першому відборі від органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади/виконавчих органів сільських, селищних, міських рад територіальних громад надійшло 1003 проекти [1].

На першому засіданні Експертної робочої групи з питань ініціювання, підготовки, супроводження та реалізації спільних з Європейським інвестиційним банком проектів у рамках «Програми з відновлення України» було рекомендовано включити до переліку 83 проекти на суму за рахунок коштів субвенції близько 4,7 млрд грн [1].

Підсумовуючи вищезазначене, ми вважаємо, що процес відбудови потрібно розпочинати зараз. Планувати відновлення за принципом «як було» — це дорога в нікуди. Лише комплексний аналіз і переосмислення існуючого допоможуть не провалити відбудову. Програма комплексного відновлення – це документ, який дозволяє скласти цілісну картину та визначити конкретні кроки та етапи. Оскільки документ комплексний і охоплює всі сфери життя, до його розробки варто залучати професіоналів та різні групи зацікавлених сторін. У тісній співпраці українських та міжнародних колег можливо досягти справді прогресивних, інноваційних та стійких рішень.

#### Список літератури

1. Кабінет Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/prohrama-z-vidnovlennia-ukrainy-uriad-rozpodilyv-subventsiiu-na-realizatsiiu-83-proektiv-u-10-oblastiakh> (дата звернення 03.05.2023).
2. Методичні рекомендації у сфері планування й організації відновлення муніципальної інфраструктури : підготовлено Асоціацією міст України за підтримки Європейського Союзу і його держав– членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії, 2023. 49 с.
3. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022

р. № 326. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.05.2023).

4. Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії РФ, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд : постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 р. № 473. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.05.2023).

5. Про затвердження Порядку виконання робіт з демонтажу об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів : постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 р. № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.05.2023).

6. Про затвердження 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 : постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2022 р. № 1073. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.05.2023).

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ**

**Цибульський Михайло Миколайович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Якість довкілля відіграє все більш вагомую роль як фактор стабільного розвитку суспільства та забезпечення конкурентоспроможності економіки України на світовому ринку. Значна екологічна диверсифікація території України, особливості соціально-економічних процесів у регіонах, які в історичному, природному, соціальному, економічному відношеннях є далеко неоднорідними, актуалізують проблему регіонально диференційованих підходів до управління екологічною безпекою. У свою чергу, низька результативність механізмів державного управління сталим екологічним розвитком України зумовлює об'єктивну необхідність забезпечення екологічної безпеки держави та її регіонів, що вимагає відповідного теоретичного підґрунтя, методологічних підходів, наукового обґрунтування напрямів її реалізації.

Головною причиною погіршення стану природного довкілля є людська діяльність, головним чином – техногенна. Безліч локальних антропогенних дій різної інтенсивності, впливаючи на кругообігові природні процеси, призводить до регіональних і локальних змін. Це, перш за все, постійне підвищення кислотності атмосферних опадів, потепління і зміна клімату, зменшення потужності озонової оболонки, збільшення радіоактивності навколишнього середовища [6, с.44].

На основі аналізу визначені основні екологічні проблемними Одеської області:

1. Забруднення атмосферного повітря стаціонарними і пересувними джерелами. В останні роки відмічається збільшення обсягу викидів стаціонарними джерелами. Майже 3/4 усіх викидів забруднюючих речовин нашого регіону (72,5%) спричинено підприємствами постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, 12,1% – підприємствами переробної промисловості. Залишається гострою проблема забруднення повітря пересувними джерелами, і особливо, автомобільним транспортом. Надходження шкідливих речовин від автотранспорту домінують над викидами від стаціонарних джерел, і становить 81 % від загальної кількості забруднюючих речовин, що надходять в атмосферне повітря. Надходження шкідливих речовин від пересувних джерел домінували над викидами від стаціонарних джерел майже в усіх районах та містах області. Майже 42%

загальної кількості викинутих забруднюючих речовин від транспорту перепадає на місто Одесу. Підвищення рівня забруднення атмосферного повітря відмічається вздовж автомагістралей та у великих містах [2].

2. Зношеність доріг місцевого значення. Близько 95% автодоріг Одеської області перебувають у незадовільному стані.

3. Виснаження та втрата родючості ґрунтів. Спостерігається тенденція зниження збору урожаю зернових та зернобобових культур та соняшнику на 5-7% щорічно через недотримання системи сівозмін, недостатнє внесення органічних та мінеральних добрив, порушення технології вирощування сільгоспкультур, погіршення стану основних агроландшафтів.

4. Забруднення і засмічення навколишнього середовища побутовими відходами. Відсутність належної системи санітарної очистки населених пунктів, яка б забезпечувала регулярний вивіз і знешкодження побутових відходів та низька екологічна свідомість населення призводить до утворення великої кількості несанкціонованих сміттєзвалищ. Гострою проблемою є питання незадовільного стану майже всіх полігонів та порушень правил їх експлуатації відповідно до норм чинного законодавства. Сміттєзвалища не відповідають нормам екологічної безпеки та потребують реконструкції відповідно до нормативно-правових актів. Сортивальні лінії та інші технології з перероблення твердих побутових відходів в Одеській області відсутні [5].

5. Відсутність проектів організації та розвитку територій та об'єктів природно-заповідного фонду. 23 території та об'єкти ПЗФ (Нижньодністровський Національний природний парк, Національний природний парк «Тузовські лимани», Регіональний ландшафтний парк «Тилігульський» та 20 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва) не мають затверджених в установленому порядку проектів організації та розвитку території, що призводить до нецільового використання їх території та порушень природоохоронного законодавства. Низькі темпи розширення мережі територій та об'єктів природно-заповідного фонду Одеської області та збільшення відсотка заповідності [4].

6. Погана туристична інфраструктура на землях рекреації. Розвиток туристичної галузі гальмується через: недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази в галузі туризму; недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури; недостатню кількість засобів розміщення, насамперед готелів 3-4 та 5 зірок, які відповідають міжнародним стандартам та сертифікаційним вимогам; невідповідний стан багатьох об'єктів туристичного показу, історико-культурних пам'яток та музеїв стримує зростання туристичних відвідувань регіону та створення нових туристичних маршрутів; недостатню забезпеченість професійними кадрами в галузі туризму [1].

7. Недостатність кваліфікованих кадрів, особливо в сільській місцевості. Зростання трудової міграції, втрата трудових ресурсів, низка заробітна плата та відсутність соціальних гарантій (житла) призводить до низької забезпеченості кадрами в галузях культури, медицини, освіти.

8. Недостатній рівень екологічної освіти та інформування населення, екологічної свідомості суспільства, що є важливим аспектом у вирішенні проблеми збереження природних ресурсів є освіта людей в області навколишнього середовища, екологічне виховання всього населення, а особливо підростаючого покоління.

9. Відсутність містобудівної документації з актуальними вихідними даними (унеможливлення розвитку населених пунктів та регіону в цілому, неправомірне використання земель).

10. Зношеність мереж та технічного устаткування. Значна частина водопровідноканалізаційних споруд області (насосних станції та насосних агрегатів, очисних споруд та водоканалізаційних мереж) відпрацювала нормативний строк експлуатації, що призводить до підвищених витрат електричної енергії та збільшення собівартості перекачування води і стоків. Загальна протяжність водопровідних мереж області становить 9,13 тис. км, з яких у зношеному та аварійному стані перебуває близько

39 відсотків їх загальної довжини. Протяжність каналізаційних мереж становить 1,88 тис. км, з яких потребують реконструкції більше 45 відсотків їх загальної довжини [3].

11. Незадовільний стан очисних споруд, які потребують ремонту або реконструкції, а в деяких населених пунктах взагалі відсутність водовідведення та очисних споруд.

12. Забруднення водних басейнів. Обсяг забруднених стічних вод, які скидаються у водні об'єкти складає 4,2 % від загальнодержавного показника. Обсяг скинутих неочищених стічних вод у поверхневі водні об'єкти Одеської області складає 41,95 млн. м<sup>3</sup>, цей показник з роками зростає у зв'язку з незадовільним станом наявних очисних споруд в населених пунктах Одеської області.

13. Недостатня кількість джерел водопостачання південних регіонів області та необхідність додаткової очистки таких вод. Забезпечення населення Одеської області питною водою є однією з найбільш важливих проблем, розв'язати яку необхідно для збереження здоров'я, поліпшення умов проживання та підвищення рівня життя населення регіону. У 2020 – 2021 роках здійснювались роботи з розвитку систем водопостачання та водовідведення (капітальний ремонт, реконструкція та будівництво водопровідно-каналізаційних мереж, водопровідних і каналізаційних насосних станцій, артезианських свердловин, каналізаційних очисних споруд та резервуарів для накопичення чистої води).

14. Відсутність власних енергогенеруючих потужностей. Одеська область є енергодефіцитною, 91% електроенергії імпортується (переважно із Дністровської ГЕС). Решта електричної енергії надходить від сонячних електростанцій області та ТЕЦ. Серед міст найбільшим споживачем електрики є м. Одеса, серед районів – Лиманський та Овідіопольський. Втрати в електромережах сягають 26%. Також, південні райони Одеської області, а саме опорна підстанція «Арциз» - підключена від Молдовської ДРЕС та не прив'язана до магістральних мереж ОЕС України.

15. Недостатній моніторинг. Основними недоліками існуючої системи моніторингу атмосферного повітря Одеської області на сьогодні є відсутність узгодженості та уніфікованості інформаційних технологій, недостатнє забезпечення мереж засобами інформаційного обміну і, як наслідок, недостатня оперативність у наданні інформації користувачам; відсутність єдиної комплексної мережі спостережень регіонального рівня, до складу якої мають входити мережі суб'єктів моніторингу, мережа автоматизованих постів та центр збору та обробки інформації за результатами моніторингу; недостатній рівень технічного та методичного забезпечення функціонування мереж спостережень [2].

Стан довкілля обумовлюється впливом на нього усіх суб'єктів природокористування. Відповідно, інтегрований еколого-економічний ефект природоохоронних заходів в області залежить від послідовності і результативності дій усіх суб'єктів господарської діяльності, а також від ефективності системи управління в цій сфері. Необхідність вирішення екологічних проблем має бути передбачена у подальших діях органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на формування та реалізацію екологічної безпеки.

Таким чином, екологічні проблеми представляють собою важливий чинник виникнення надзвичайних ситуацій. На сучасному етапі соціально-економічний розвиток суспільства знаходиться в безпосередньому взаємозв'язку з якістю навколишнього природного середовища, тому екологічна політика України повинна бути спрямована на формування збалансованої системи раціонального природокористування з адекватною структурною перебудовою промислового потенціалу з метою мінімізації антропогенного навантаження і забезпечення соціальної захищеності людини.

#### Список літератури

1. Економічна ситуація та прогнози // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL:[http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=32843](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32843)
2. Журавльова Ж. Стратегія екологічної безпеки України у контексті міжнародного досвіду URL:<http://www.niss.gov.ua/Monitor/Jul08/21.htm>.

3. Національна екологічна політика України : оцінка і стратегія розвитку  
URL:[http://www.un.org.ua/files/national\\_ecology.pdf](http://www.un.org.ua/files/national_ecology.pdf)
4. Фесянов П.О. Державне регулювання забезпечення екологічної безпеки на регіональному рівні: досвід провідних країн світу / П.О. Фесянов.  
URL:<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2011-4-20.pdf>
5. Шляхи розв'язання екологічних проблем. URL:  
<https://sites.google.com/site/novipidhodidovidhodiv23/home/problemi-navkolisnogoseredovisa/ohorona-navkolisnogo-seredovisa>
6. Хилько М. І. Екологічна безпека України: Навчальний посібник / М. І. Хилько. К., 2020. 226 с.

## УЧАСТЬ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

**Чайка Анжеліка Валеріївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8157-7896>

Участь молоді у процесах прийняття рішень є важливою складовою демократичної країни. Молодь у Німеччині має можливість впливати на рішення органів влади на всіх рівнях управління: від муніципального до федерального. За реалізацію молодіжної політики відповідає Міністерство у справах сім'ї, літніх громадян, жінок і молоді.

У Німеччині проживає 14 млн молодих людей у віці від 12 до 27 років, що складає 17% від усього населення країни. Рішення, що приймаються в усіх сферах політики мають вплив на молоде покоління. Тому Міністерство у співпраці з урядом та представниками молоді у 2019 році розробили Національну молодіжну стратегію [1].

Метою Стратегії є забезпечення того, щоб молоді люди в Німеччині мали рівні можливості для розвитку, а їхні потреби, інтереси та думки були враховані у процесах прийняття рішень. Для досягнення цієї мети Стратегія поділена на 9 тематичних напрямків діяльності, які охоплюють такі сфери:

- взаємодія між поколіннями та формування власної ідентичності;
- участь молоді у суспільному житті;
- рівноцінні умови життя в різних регіонах країни;
- забезпечення рівних можливостей для молоді;
- професійна освіта та розвиток кар'єри;
- мобільність та доступ до цифрових технологій;
- навколишнє середовище та підтримка сталого розвитку;
- здоров'я;
- міжнародна співпраця.

Кожен з цих напрямків містить конкретні заходи, спрямовані на досягнення визначених цілей. Загалом передбачено 163 заходи [2].

Одним із запланованих заходів для забезпечення участі молоді у процесах прийняття рішень є започаткування ініціативи зі створення сильних дитячих та молодіжних парламентів на місцевому рівні. Робиться акцент на зміцненні вже існуючих дитячих та молодіжних парламентів (близько 800) шляхом створення вебсайтів, відеороликів для соціальних мереж, інтерактивної карти цих парламентів. У разі появи проблем у вже існуючих органах, пропонується допомога, наприклад, навчальні вебінари.

Муніципалітети, які бажають створити нові дитячі та молодіжні парламенти, можуть скористатись брошурою про заснування нового органу та методичним посібником. Якщо

потрібна допомога, надаються консультації досвідчених членів парламентів для розв'язання проблем [2, с. 52].

В рамках Молодіжної стратегії, зокрема, ініціативи «Сильні дитячі та молодіжні парламенти», була створена Академія дитячих та молодіжних парламентів. Це загальнодержавна мережа навчальних закладів з представництвом у кожній федеральній землі.

Метою Академії є надання молоді інструментів та підтримки для зміцнення їхніх прав на участь у суспільному житті. Для цього розробляються та реалізуються відповідні освітньо-політичні програми, що передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій. Темі і зміст залежать від потреб молодих людей та конкретних умов на місцях [5].

На виконання Молодіжної стратегії та задля її подальшого розвитку розроблено Національний план дій до 2025 року. Він спрямований на розширення участі дітей і молоді в діалоговому процесі разом з організаціями громадянського суспільства, федеральними землями, муніципалітетами та молоддю [3].

Прикладом діяльності дитячих та молодіжних парламентів у Німеччині є молодіжна ініціатива в містечку Санкт-Августин. 20 травня 2021 року в рамках 59-ї сесії молодіжного парламенту члени робочої групи з питань довкілля та транспорту представили свою ідею про відкриття магазину без упаковки.

Ідея полягає в продажу продуктів без зайвих упаковок, що зазвичай стають джерелом великої кількості відходів. Замість пластикових пакетів клієнти можуть принести власну тару для запакування товарів. Це допомагає зменшити кількість відходів та популяризує відповідальне споживання.

Після презентації ідеї на сесії молоді парламентарі переважною більшістю голосів підтримали відкриття такого магазину. Вони вирішили активно займатися ініціативою та просити підтримки від місцевої влади й громадськості, щоб здійснити цей проєкт [4].

Німеччина активно займається питаннями залучення молоді до процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це відображається в державних планах, програмах та ініціативах. Уряд активно підтримує та сприяє розвитку участі молоді у муніципальних справах, мотивуючи створення дитячих та молодіжних парламентів.

Робота в молодіжному парламенті навчас молодь працювати в команді, розробляти проєкти, виявляти місцеві проблеми та пропонувати їх розв'язання, взаємодіяти з владою та громадою, представляти потреби й інтереси молоді. Все це сприяє формуванню активної громадськості, розвитку місцевої демократії та є важливим для сталого розвитку суспільства в цілому.

### Список літератури

1. Die Jugendstrategie der Bundesregierung. *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. 2023. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/jugendbildung/jugendstrategie/jugendstrategie/jugendstrategie-der-bundesregierung-77406> (дата звернення: 05.05.2023).
2. In gemeinsamer Verantwortung: Politik für, mit und von Jugend. Die Jugendstrategie der Bundesregierung. *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. 2019. URL: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/146330/a6f7b2c5fbd995374eb7e7c22b8a4777/in-gemeinsamer-verantwortung-politik-fuer-mit-und-von-jugend-die-jugendstrategie-der-bundesregierung-data.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).
3. Nationaler Aktionsplan stärkt die Beteiligung junger Menschen. *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*, 2022. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/nationaler-aktionsplan-staerkt-die-beteiligung-junger-menschen-203966> (дата звернення: 05.05.2023).
4. Plastikfrei einkaufen in Sankt Augustin. *Stadtverwaltung Sankt Augustin*. 2021. URL: <https://www.sankt-augustin.de/plastikfrei-einkaufen-in-sankt-augustin/> (дата звернення: 05.05.2023).

5. Was ist die Akademie für Kinder- und Jugendparlamente? *Deutsches Kinderhilfswerk*. URL: <https://www.kinderrechte.de/beteiligung/starke-kinder-und-jugendparlamente/akademie/> (дата звернення: 05.05.2023).

## **АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

**Шегида Лариса**

аспірантка кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0006-1776-3655>

Комунікація в публічному управлінні в цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є реалізація публічної влади та публічної політики через публічне управління. Сфера поширення цієї комунікації зачіпає не лише саму систему публічного управління, а виходить за її межі і охоплює соціальний простір – від суб'єктів прийняття рішень до кожного, кого ці рішення стосуються. Тобто, до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах. Відтак, сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею [1, с. 3].

Широкомасштабне російське вторгнення зумовило публічне управління переглянути своє відношення до зовнішньої та внутрішньої комунікації – не тільки як до чинника інформування, а в першу чергу, безпекового засобу для громадян. Термінове донесення важливої інформації одночасно до великої кількості людей стало нагальною потребою, з одного боку, і необхідністю приймати від людей зворотній зв'язок в цілодобовому режимі – з іншого. Усе це вимагає від авторів повідомлень вміння швидко орієнтуватися, не забуваючи про певні обмеження і обов'язки, накладені воєнним часом.

Аналіз нормативно-правового поля комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад стосується дослідження нормативних актів, які визначають правові засади забезпечення комунікацій у контексті воєнних подій, регулюють взаємодію між органами публічної влади і громадськістю у процесі планування, розробки та реалізації програм відбудови та розвитку громад.

Одним із основних нормативних актів, що регулює комунікації в публічному управлінні, є Конституція України. Згідно зі статтею 5 Конституції, влада належить народу, який здійснює її безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Це передбачає право громадян на отримання інформації про діяльність державних органів та участь у прийнятті рішень з питань розвитку громад. Проте, в умовах війни, держава може обмежувати це право на основі встановлених норм міжнародного права та національного законодавства.

Базовою для інформаційно-комунікативної сфери є стаття 34 Конституції України, яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір. Ця ж стаття містить і застереження про те, що здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної

конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя. Крім того, Конституція України містить ще низку статей, що унормовують окремі аспекти, пов'язані з комунікативною діяльністю у публічній сфері загалом, та мають неодмінно враховуватися під час здійснення публічного управління [2].

До інших нормативних актів, які регулюють комунікації в публічному управлінні, належать закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації» та інші.

Україна зазнала напад на свою територію в 2014 році, що вже тоді призвело до значних зрушень у правовому полі комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад. Одним із найважливіших нормативних актів, який визначає правові засади комунікаційного забезпечення у воєнний час, є Закон України «Про національну безпеку України». Цей Закон встановлює правила щодо захисту національної безпеки та регулює взаємодію державних органів у контексті воєнних подій. Зокрема, він встановлює правила щодо захисту інформації, яка становить державну таємницю, та інформації, яка є важливою для національної безпеки. Крім того, цей документ визначає структуру та органи, які забезпечують захист національної безпеки, визначає поняття «інформаційна війна» та встановлює правові засади боротьби з нею [3].

Для забезпечення комунікації у воєнний час також важливою є роль Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», який визначає правові засади використання державної мови і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації в умовах війни. Даний Закон встановлює правові механізми забезпечення функціонування української мови в усіх сферах життя, у тому числі й у сфері публічного управління [4].

У воєнний час використання державної мови є особливо важливим для забезпечення комунікації між публічними органами та населенням. Це дозволяє зменшити можливість неправильного розуміння, спотворення інформації і є важливим елементом фільтрування фейкової інформації та наративів від ворога в соціальних мережах тощо. Закон також передбачає обов'язкове використання української мови у роботі органів влади, в тому числі при обговоренні та прийнятті рішень. Це забезпечує можливість більш ефективної координації дій державних органів у воєнний час та підвищує ефективність роботи органів влади.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» також грає важливу роль в умовах війни. Цей закон регулює доступ до публічної інформації, що знаходиться у володінні, користуванні або віданні державних органів, місцевих органів влади, підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, які фінансуються за рахунок державного бюджету. Закон встановлює правила щодо доступу до публічної інформації, яка створюється, отримується, зберігається та оприлюднюється державними органами та органами місцевого самоврядування. Закон також регулює права та обов'язки громадян щодо доступу до публічної інформації [5].

Проте у воєнний час, коли національна безпека та оборона є найважливішими пріоритетами, доступ до публічної інформації може бути законодавчо обмежений в інтересах національної безпеки та оборони. Інформація, що становить державну таємницю, не підлягає оприлюдненню відповідно до законів України «Про державну таємницю» та «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах».

Також певна інформація може бути класифікована як інформація з обмеженим доступом в інтересах національної безпеки та оборони. В такому випадку доступ до цієї інформації може бути обмежений або заборонений.

Але в умовах війни доступ до публічної інформації стає особливо важливим для забезпечення ефективного публічного управління та демократичного контролю за діяльністю державних органів. Забезпечення доступу до публічної інформації дозволяє

населенню отримувати актуальну інформацію про воєнну ситуацію, дії державних органів, рішення, що приймаються тощо.

До інших нормативних актів, які регулюють комунікації в умовах війни, належать Закон України «Про інформацію», який містить положення про обов'язок державних органів та місцевих органів влади надавати інформацію про ситуацію на території держави в умовах загострення, катастроф, епідемій, воєнних дій та інших надзвичайних ситуацій. Водночас, цей Закон також передбачає можливість обмеження доступу до інформації у випадках, коли це необхідно для захисту національної безпеки та оборони, здоров'я населення тощо [6].

Нормативно-правове підґрунтя комунікаційного забезпечення публічного управління за останній рік зазнало суттєвих змін. 31 березня 2023 року набрав чинності новий закон «Про медіа», який визнав нечинними 34 нормативно-правових акти. Серед визнаних нечинними закони України «Про телебачення і радіомовлення», «Про інформаційні агентства», «Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення», «Про захист суспільної моралі» та інші. Все регламентоване раніше цілою низкою галузевих документів, знайшло відображення у новому Законі.

Закон унормовує ситуацію на медійному ринку в сучасних умовах. Зокрема, в ньому прописані чіткі правила для медійників в умовах війни. Вперше в Законі з'явилися обмеження, пов'язані зі збройною агресією та діяльністю медіаколаборантів, прописані чіткі вимоги щодо мовних питань і передбачена відповідальність за приниження української мови. Національна рада з питань телебачення та радіомовлення визначена національним регулятором і отримала додаткові повноваження з цих питань. Тепер Нацрада отримала дієвий інструмент для ефективного зупинення спроб ворога проникнути в наш інформаційний простір [7].

Підсумовуючи результати аналізу нормативно-правового поля комунікаційного забезпечення публічного управління в умовах війни, можна зробити наступні висновки. Попри обмеження у забезпеченні доступу до інформації, що становить державну таємницю, та інформації з обмеженим доступом, владні органи повинні зберігати відкритість і прозорість своєї діяльності, чітко дотримуючись процедур визначення рівня обмеження доступу до інформації.

Важливою складовою в комунікаційному забезпеченні публічного управління в умовах війни є координація зусиль різних гілок влади та суспільства для ефективної взаємодії та співпраці. Для цього необхідно суворо дотримуватись вимог нормативно-правових актів, які регулюють доступ до інформації, використання мови та інші аспекти комунікаційного забезпечення.

Для ефективної комунікації також потрібна підтримка розвитку медіа-платформ, що забезпечують широкий доступ до інформації, зокрема національних та міжнародних новинних агентств, телерадіокомпаній та інтернет-ресурсів. Особливо важливо забезпечити доступ до інформації тих, хто проживає в зоні військових дій та на ізольованих територіях.

Загалом, в умовах війни комунікаційне забезпечення розвитку громад є надзвичайно важливим елементом публічного управління та побудови стійкого суспільства в умовах ефективної комунікації та співпраці всіх зацікавлених сторін.

#### Список літератури

1. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В.М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
2. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.04.2023).
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст. 241) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 25.04.2023).

4. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 21, ст. 81) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення 25.04.2023).
5. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 25.04.2023).
6. Про інформацію (Відомості Верховної Ради України: Закон України від 2 жовтня 1992 року (ВВР), 1992, № 48, ст. 650) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 25.04.2023).
7. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення 25.04.2023).

**ПРАВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**  
Law in public administration

**CIVILIZED STATE POLICY REGARDING ACCESS TO LEGAL INFORMATION  
IN THE ERA OF GLOBAL TRANSFORMATIONS**

**Voitovych Pavlo**

Associate Professor of the Department of International and  
European law  
National University "Odesa academy of law"

Everything in politics starts with a person. Any state policy starts with a person.

The morning of the entire civilized world begins with news about the war in Ukraine; the civilized world simply cannot stay away. The entire civilized world consists of people who make up a society being open and free. The civilized world is not always reflected by the activities of politicians and leaders of a country. The question is: who actually represents a state, do states choose development? The study of such questions is currently open, incomplete, and looking for the truth it is worth returning to the phenomenon of a human - creator and creature.

Someone may note that it is not appropriate to talk about human rights, freedoms, values, human dignity, humanity, civilization...when thousands of people have been killed by Russian aggressor, when the war continues with its terror and destruction. However it is definitely necessary to talk about this and to write. The horror that is happening, again and again returns to eternal questions.

It is well known that a state is a political form of government organization, which is characterized by sovereign power, political and public character, a system of specially created bodies that carry out political, ideological and economic management of society in a certain territory. For a democratic state, there is a certain set of essential criteria, in the presence of which it can be considered legal. In particular, such criteria are adequate guarantees of personal inalienable rights of citizens, including the right to freedom of information.

Informational rights are among those foundations without which a democratic society is impossible, their importance and strengthening is evidenced by quite a number of international human rights documents.

It is generally known that a human is endowed by nature with certain inalienable rights. The list of such rights includes, in particular, the right to information. The state must not only not violate human rights, including information rights, but also in every possible way promote their implementation and protection. It should always be remembered that the observance of human information rights is a necessary condition for a dignified human existence, as well as a guarantee of the realization of all other human rights, which, in particular, is noted in UN Resolution 59 (I) of 1946, where it is emphasized that freedom of information is a basic human right and represents the criterion of all kinds of freedom, the protection of which the United Nations has dedicated itself.

However regulation of citizens' right to information is one of the most difficult problems for legislation. It is worth noting that about 25% of the number of human rights and freedoms can be considered as informational rights, including the right of citizens to apply to state bodies and local self-government bodies, the right of everyone to get acquainted with documents and materials that directly affect his/her rights and freedoms, etc.

The right to access to official (legal) information is enshrined in legal acts in different ways. This right was not mentioned in international documents until 2000, only the right to information was enshrined as a part of freedom of thought and opinion. In Europe, legal acts in the field of

informatization ensure the implementation of the right to access to official information. In national legal systems, this right is enshrined in constitutions (Belgium, Sweden, Romania, and Estonia) and in special laws (Sweden, USA, France, Great Britain, Belgium, Japan, etc.).

Some scientists name the informational function of the state as the main one, which allows to ensure the performance of all other state functions. The activity of all branches of state power is based on information, but information is used most extensively in the activities of executive power bodies (state administration). Activities to ensure citizens' right to access to information of state administration bodies are part of the informational function of these bodies. The information circulating within the governing body varies in its volume and dynamics, determined by the sphere of activity of a specific body and its competence.

It should be underlined that monopolistic disposal of information is inadmissible, because it affects the state itself: if the state informs its citizens incompletely, untruthfully, this leads to receiving the same feedback, which accordingly makes it impossible to make adequate decisions.

The state should be more open to citizens in the informational sphere. It is necessary not only to significantly facilitate access to it, but also to regulate its legal basis. Today, it is vitally necessary to put an end to the informational deficit by declaring and effectively ensuring the citizen's right to information. In a democratic society, such a right is the norm [1, pp. 15-17].

An important component of the right to legal information is the right to access information about human rights.

As for the European legislation ensuring the right to information, we should mention Art. 10 of the Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, according to which information rights are a component of freedom of expression: they must be exercised "without interference from public authorities and regardless of state borders". This convention gained great popularity due to the fact that it provides for a body that protects the declared rights and freedoms of citizens - the European Court of Human Rights.

It is also important that information openness regarding the activities of state authorities is one of the factors in the fight against corruption in building an informational society. However, real life every day offers situations in which the general procedure for accessing to information turns out to be ineffective.

In Ukraine, the right to access to legal information is based on the provisions of Art. 57 of the Constitution, according to which "everyone is guaranteed the right to know their rights and duties." Article 57 of the Constitution of Ukraine contains two separate mechanisms that should ensure this right. First, the norms of Part 2 of Art. 57 of the Constitution establishes a positive obligation for public authorities, according to which laws and other normative legal acts defining the rights and obligations of citizens must be brought to the attention of the population in the manner established by law. Secondly, Part 3 of Art. 57 of the Constitution establishes a rule according to which the normative legal acts mentioned in the previous part, which have not been brought to the attention of the population in the manner established by law, are invalid.

The right to access to legal information has a specific feature which can be called its absoluteness, i.e., any limitations of this right are not allowed either under normal conditions, or under conditions of a state of war or state of emergency, since, according to Art. 64 of the Constitution, the right to know one's rights and obligations is included in the list of rights that cannot be limited under any circumstances [2, pp. 89, 90, 94].

It should be also emphasized that the basis of the implementation of the right to access to information provided by the Constitution of Ukraine is detailed in the current legislation. In Ukraine, informational activity is regulated by numerous regulatory and legal acts. However, according to experts in this field, the legal regulation of ensuring the right to access to information, including legal information, need further improvement. Scientists and specialists express different opinions about the modernization of Ukrainian legislation in the sphere of regulation of the right to access to official information.

There are a number of circumstances that do not facilitate and even inhibit the process of improving the legal provision of the right to access to official information. Firstly, it is the

uncertainty of the scientists and specialists themselves regarding the way of reforming the legislation in the field of access to information. Secondly, it is the inconsistency of the existing scientific concepts on this issue. Thirdly, it is the reluctance of the authorities to recognize that creating a law that will become a legislative guarantee of the right to access to information, yielding at the same time to the Soviet concept of understanding the informational security of the state (the essence of which was the total secrecy of information about the activities of state authorities), is also an impossible task.

However, only "broad access to information allows citizens to develop an adequate vision and form critical views about the state of society in which they live and about the authorities that manage them" [3, pp. 85-88].

It is also worth noting that not only Ukraine, but the entire world is in the process of transformation now. Everything is under transformation, especially people. And changes are always difficult, especially changes caused by war.

States are forced to respond to the changes taking place, but not all states respond to them adequately. They can either resist changes, or adapt to them, or try to set a certain development vector for changes. It depends both on certain capabilities and realities of the state, and on the choices made by its leaders or groups on behalf of the state, and certainly on a definite system of values or value guidelines.

Politics as a result of exercising the right to choose always reflects the situation in the state in the setting of its goals, in the choice of means and methods. It relies on the resources available to the state, on its personnel potential and also on information.

The main content of modern transformation is the formation of universal human civilization.

And therefore, when politics ceases to be civilized, it ceases to be politics in its own sense.

Politics is a development, a process, because it is an art. Civilized politics is about the ability to live together, to cooperate, respecting the others' right to choose.

The openness of a state, the ability to speak with the world the same language are the factors that acquire key importance in the era of transformations, they are the basis of an open, free society. In a free society all people act voluntarily, having the freedom to obtain resources to realize their potential. A free society lives by law and creates law itself.

We should stress that any politics, including state, in the era of global transformations can only be civilized; otherwise it is not politics at all, but barbarism. And this is not about an open society, not about international law, not about respect for human rights, not about humanity and tolerance. There is no for barbarism.

Politics is a process, development, development of a society, first of all; therefore, there is a hope that people who governs somehow, take into account the general interests of the state, that they are guided by universal human values and make their decisions in such a way that not to harm other people's rights and freedoms.

The implementation of democratic ideals of people's rights is hindered, on the one hand, by the selfishness of individuals, and on the other, by the specialization and professionalization of politics, high-tech manipulation of public opinion. Opposing these phenomena is the apparently subjective right to information, which has a public, state-civil nature, plays a state-creating and community-creating role. This human right, embodied in life, acts as a real guarantee of openness and transparency of political rule. Certainly, the right to information is important for democratic governance.

But we should also remember that people themselves become "agents of change" [4]. If the person himself/herself does not take care of his/her rights and freedoms, does not defend them, then the state bodies are unlikely to do anything in this area.

In the process of human development, freedom becomes one of the absolute highest social values and the principle of human life. That is why freedom can serve as a criterion for human progress.

## References

1. Чомахашвілі О. Право громадянина на інформацію. *Юридичний журнал*. 2005. № 8. С. 15-17.
2. Кормич Б.А. Інформаційне право. Підручник. Харків: БУРУН і К, 2011. С. 89 - 94.
3. Бюл. Бюро інформації Ради Європи в Україні 10. Ред. кол.: А. Дмитрук та ін. К.: Бюро інформації Ради Європи в Україні.
4. Sen A. *Development as Freedom* / Sen A. Oxford: *Oxford University Press*, 1990. p. xii.

## A NECESSITY OF RATIFICATION OF ROMAN CHARTER OF INTERNATIONAL CRIMINAL COURT

**Kidhotko Kateryna**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-8150-2386>

The Roman charter of the International criminal court (farther is a charter) is an international agreement that founded the International criminal court. A charter sets the circle of activity, jurisdiction and structure of court.

Accepted at diplomatic conference in Rome on July, 17, 1998 and entered into by July, 1, 2002. By the state on September, 2019 the Roman charter was signed in all 155 held (Ukraine - on January, 20 in 2000), but ratified 122 states (Ukraine did not ratify).[1]

An international criminal court is an international judicial body, that was created in 1998 for investigation and pursuit of the persons, accused of genocide, soldiery crimes and crimes against humaneness.

It is the first organ that operates on permanent basis. A court began work with July, 2002 since 60 countries ratified a charter. An international criminal court (farther is Court) exists from July, 2002 and located in city to Hague, Netherlands. A court can take shipping at three terms:

1. The state signed and ratified a charter.
2. Security council United Nations are a find true bill.
3. When the state-participant of charter initiates business in Court.

The obligatory condition of implementation of foregoing positions and імплементації of national legislation to the norms of international law and participating in activity of Court is passing of procedure of ratification. Ratification is a mechanism of approval by Verkhovna Rada of Ukraine of international agreement and consent to his obligatoriness for the state.

Ratification of charter will allow: to spread jurisdiction of Court on Ukraine and begin investigations of crimes, that came/true come true on territory of Ukraine.

On present time Ukraine did not ratify a charter until now, taking into account legal positions of scientific association, political істебліншменту in relation to expediency of ratification it is possible to distinguish a few positions, why from 2000 it so not was carried out measures in relation to further імплементації, namely:

- firstly, an obstacle to ratification of charter was a conclusion of the Constitutional court of Ukraine from July, 11, 2001 [2] that positions of charter, in accordance with that Court «complements the national organs of criminal justice», did not comport with Constitution of Ukraine, that does not envisage possibility of «addition of the judicial system of Ukrane».

This conclusion is debatable, in fact Court does not replace the national organs of criminal justice, does not become their part and does not interfere in their work. Principle of комплементарності provides for, that Court is authorized to take shipping only in the cases when the national system of justice is not able or not wishes to investigate international crimes that fall under jurisdiction of Court. The proper trial of business at national level does impossible her

consideration of Cramps, such business becomes unacceptable to consideration of Cramps after the article 17 of the Roman charter. The same rules of acceptability provide for, that Court does not take shipping, that does not answer the criterion of sufficient seriousness, id est businesses, that, in opinion of Court, are insignificant, - for example, single incidents that does not have systematic or large-scale character.

This constitutional obstacle for ratification of charter was removed in 2019 with changes to the article of 124 Constitutions, that provides for in a new release, that «Ukraine can admit jurisdiction of the International criminal court on the terms certain the Roman charter of the International criminal court» [3];

- secondly, in May, 2022 the Verkhovna rada complemented the Criminal code of practice of Ukraine (farther is KPIK) the new division of IX<sup>2</sup> of «Feature of collaboration with the International criminal court». This division was entered in a legislation «exceptionally. with the aim of distribution of jurisdiction of Court on persons» that «were inferior та/або operated with the aim of realization of the armed aggression against Ukraine та/або on the basis of decisions... Russian Federation or other country that carried out aggression or assisted her realization against Ukraine» [4].

Erroneous is claim of political істеблїшменту, that the state can elect the circle of persons in relation to that to execute the obligations in relation to a collaboration from Cramps. Firstly, acknowledging jurisdiction of Court in the special order (as Ukraine did), the state can limit only sentinels and spatial limits of his jurisdiction. But the public prosecutor of Court however uses freedom of discretion in relation to crimes and persons that is subject to investigation, regardless of citizenship or belonging of person to the state-aggressor or to the state that suffers from aggression. Secondly, confession of jurisdiction of Court in the special order leads the way the obligation of Ukraine to cooperate from Cramps «without any exceptions», as it is marked in the article of a 12 (3) charter. Ukraine can not narrow this obligation a law: under right international law, a domestic law is not founding for non-fulfillment by the state of the obligations after an international law. Therefore an attempt to limit in KPIK the circle of persons in relation to that Ukraine can cooperate from Cramps does not influence on the real volume of obligations of Ukraine in relation to it;

- thirdly, there are fears, that ratification of charter will spread jurisdiction of Court on the action of Armed forces of Ukraine (farther - ЗСУ). Not quite faithful interpretation, taking into account the following. Expansion of jurisdiction will not be on that reason, that Court already has such jurisdiction from 2014, on the basis of confession of jurisdiction of Court Ukraine in the special order. However Ukraine - that now, that after ratification of charter - has the opportunity to do impossible investigation of businesses in Court. On the basis of foregoing it is possible to come to the conclusion, that for ratification of charter, Ukraine must be interested in these actions. Firstly, that with tacking to jurisdiction of Court, Ukraine will not get new risks. Secondly, that with ratification we will get new possibilities, and without her - will lose.

Although, regardless of whether we are under jurisdiction by special order or by the fact of ratification of the statute, the prosecutor of the Court in theory has the right to start an investigation against Ukrainians, if they ever commit war crimes that will pass the filter of the International Criminal Court. However, the fact that the Court has such jurisdiction does not mean that it will exercise it. This means that Ukraine can prevent the exercise of the Court's jurisdiction, due to the principle of complementarity and the rules of admissibility of cases concerning the soldiers of the Armed Forces, simply by conducting a proper investigation at the national level, if the need arises. Furthermore, if our country does not want to risk an investigation by the Court, then the civilized way to achieve this is, of course, to continue to abide by the laws and customs of war and to avoid actions that may constitute international crimes. On the other hand, the refusal to ratify the statute does not achieve this goal and can only raise questions about whether Ukraine is trying to hide some actions and intentions.

At the same time, without ratification, Ukraine loses the rights and opportunities that the charter would grant it. First, ratification will give Ukraine the right to participate in the work of

the Court. Secondly, it will strengthen Ukraine's position regarding membership in the European Union (hereinafter - the EU) and on the international arena in general, namely:

- participation in the work of the supervisory and legislative bodies of the Court. The International Criminal Court is not only a court in the narrow sense of the word, it is a separate international organization with various structural units, including the prosecutor's office and trial chambers. There is an assembly of participating states, which is the supervisory and legislative body of the Court. The Assembly plays an extremely important role in the work of the Court, because it is the participating states that exercise administrative supervision over the work of the Court, decide on budgetary issues and elect judges, prosecutors, and deputy prosecutors of the Court.

The assembly also develops and approves changes to the normative acts on the basis of which the Court conducts investigations of international crimes and trials of cases against the accused. It has the right to review and amend the statute itself (this has already happened, in particular, when the statute was supplemented with the crime of aggression), the Rules of Procedure and Evidence, and the Elements of Crimes (a document that guides the Court in determining the composition of crimes under its jurisdiction). Recognizing the jurisdiction of the Court in a special order, as now, Ukraine only has to comply with the orders of this body. By becoming a full-fledged participant, Ukraine will be able to influence the work of the Court;

- EU membership. Ukraine has an obligation to ratify the statute in accordance with the Association Agreement. The implementation of the Agreement became especially relevant with the submission of Ukraine's application for EU membership in February 2022 and the subsequent grant to Ukraine of the status of a candidate for EU accession. In principle, it is impossible to acquire membership in the EU without ratifying the statute. All 27 EU member states are parties to the statute. The EU believes that supporting the international criminal justice system is one of the ways to ensure international peace and strengthen the international legal order.

In the fight against Russian aggression, Ukraine uses not only weapons, but also international mechanisms of legal protection. Ukraine is enlisting international support to hold Russia's leadership and its military accountable for international crimes. International solidarity with Ukraine is largely based on the fact that the war that Russia has waged against Ukraine is a gross violation of international law. At the same time, Ukraine's delay in ratifying the RS sends a negative signal about Ukraine's selective attitude to the norms of international law. Seeking support from other states, Ukraine itself must demonstrate true commitment to these norms.

Ratification of the statute will strengthen the position of Ukraine in the international arena as a rule of law state that supports the system of international criminal justice not only for its own interests, but also for the purpose of strengthening the international legal order in general.

#### **References**

1. UNTC Rome Statute of the International Criminal Court [Electronic resource] // - Access mode: [https://web.archive.org/web/20160422075501/https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=XVIII-10&chapter=18&lang=en](https://web.archive.org/web/20160422075501/https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XVIII-10&chapter=18&lang=en).
2. Opinion of the Constitutional Court of Ukraine «Opinion of the Constitutional Court of Ukraine in the case based on the constitutional submission of the President of Ukraine on providing an opinion on the conformity of the Constitution of Ukraine with the Rome Statute of the International Criminal Court (Rome Statute case)» [Electronic resource] // No. 3-v/2001 of July 11, 2001 - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003v710-01#Text>.
3. Constitution of Ukraine [Electronic resource] // Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). - 1996. - No. 30. - p. 124. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Law of Ukraine «On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding cooperation with the International Criminal Court» [Electronic resource] // No. 2236-IX dated May 3, 2022 - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2236-20#n5>.

## **МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗМІНА ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДЯНАМИ**

**Васьків Станіслав Володимирович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-5119-942X>

У сучасному світі мобільні додатки та соціальні мережі стають все більш популярними та впливовими засобами комунікації. Їхнє використання проникає в усі сфери нашого життя, включаючи публічне управління. Владні органи та організації починають використовувати ці інструменти для поліпшення комунікації з громадянами та забезпечення більш ефективної участі громадськості в прийнятті рішень. Одним з основних впливів мобільних додатків та соціальних мереж на публічне управління є зміна взаємодії між владою та громадянами. Традиційно, комунікація між владою та громадою відбувалася через офіційні канали, такі як листування, телефонні дзвінки або зустрічі. Однак, з появою мобільних додатків та соціальних мереж, громадяни отримали нові канали спілкування з владними органами, що відкрило багато нових можливостей. Завдяки мобільним додаткам, громадяни можуть швидко та зручно отримувати інформацію від владних органів. Наприклад, додатки місцевих урядів можуть надавати актуальну інформацію про події, розклад громадського транспорту, роботу муніципальних послуг та багато іншого. Громадяни можуть бути в курсі останніх новин і змін в місті або регіоні безпосередньо зі своїх смартфонів, а також здійснювати взаємодію з владними органами. Вони можуть подавати скарги, повідомляти про проблеми у своєму оточенні, пропонувати власні ідеї та рішення. Мобільні додатки забезпечують просту та зручну форму комунікації, що дозволяє громадянам бути ближчими до процесів публічного управління.

Соціальні мережі також впливають на зміну взаємодії з громадянами в публічному управлінні. Вони стають платформою для обговорення громадських питань, спільної роботи над проектами та обміну ідеями. Владні органи можуть створювати спеціальні групи та сторінки на соціальних мережах, де громадяни можуть активно брати участь у дискусіях та висловлювати свою думку. Це стимулює взаємодію між владою та громадянами, дозволяє більш широкому колу людей брати участь у процесах прийняття рішень та сприяє більшій прозорості та відкритості в публічному управлінні. Однак, використання мобільних додатків та соціальних мереж в публічному управлінні також поставляє виклики та вимагає обережного підходу. Необхідно забезпечити захист персональних даних громадян, забезпечити рівний доступ до інформації та зрозумілість процесів комунікації.

Важливо, щоб мобільні додатки та соціальні мережі були доступні для всіх шарів населення, включаючи людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями. Завдяки мобільним додаткам та соціальним мережам, громадяни можуть бути в курсі останніх подій, новин та змін у публічному секторі. Вони можуть отримувати актуальну інформацію про рішення, прийняті владними органами, та їх вплив на їхнє повсякденне життя. Це робить комунікацію більш прозорою та доступною для всіх громадян. Крім того, мобільні додатки дозволяють громадянам бути активними учасниками процесів публічного управління. Вони можуть подавати свої пропозиції, ідеї та скарги через спеціальні функції додатків. Це стимулює владні органи до більшої відкритості та реагування на потреби громадськості. Громадяни отримують можливість впливати на рішення, які безпосередньо стосуються їхнього життя та добробуту. Соціальні мережі також грають важливу роль у публічному управлінні. Вони створюють майданчики для обговорення громадських питань та формування громадської думки. Владні органи можуть створювати спеціальні групи та сторінки, де громадяни можуть висловлювати свої погляди, обговорювати проблеми та

спільно працювати над проектами та рішеннями. Це сприяє залученню більш широкої аудиторії громадян до процесів публічного управління та робить їх участь більш демократичною.

Однак, з використанням мобільних додатків та соціальних мереж у публічному управлінні виникають певні виклики. Необхідно забезпечити конфіденційність та безпеку персональних даних громадян, а також боротися з поширенням дезінформації та фейків. Важливо забезпечити рівний доступ до інформації та можливостей участі для всіх груп населення, включаючи тих, хто має обмежені навички використання цифрових технологій. Крім того, необхідно зберігати баланс між використанням мобільних додатків та соціальних мереж та традиційними каналами комунікації. Деякі групи громадян можуть мати обмежений доступ до цифрових технологій або переважають традиційні засоби комунікації. Тому важливо забезпечити різноманітність каналів спілкування, щоб кожен громадянин мав можливість брати участь у процесах публічного управління. Забезпечити конфіденційність та безпеку даних: Владні органи повинні приділяти особливу увагу захисту персональних даних громадян. Необхідно використовувати надійні системи шифрування та встановлювати строгі політики щодо обробки та збереження інформації. Боротьба з дезінформацією: У мережі існує велика кількість недостовірної інформації. Владні органи повинні впроваджувати механізми перевірки достовірності інформації та активно співпрацювати зі спільнотами експертів, щоб усунути поширення фейкових новин та маніпуляцій.

Узагальнюючи, мобільні додатки та соціальні мережі вносять суттєві зміни в публічне управління шляхом зміни взаємодії між владою та громадянами. Вони сприяють більш прозорій та активній комунікації, залученню громадськості до прийняття рішень та формуванню громадської думки. Проте, необхідно забезпечити захист персональних даних громадян, забезпечити рівний доступ до інформації та зрозумілість процесів комунікації. Для досягнення цих цілей важливо:

**Розширення доступності:** Важливо забезпечити, щоб мобільні додатки та соціальні мережі були доступні для всіх груп населення. Це може включати розробку інтерфейсів, які враховують потреби людей з обмеженими можливостями, а також надання підтримки та навчання для тих, хто не має великого досвіду використання цифрових технологій.

**Збереження традиційних каналів комунікації:** Незважаючи на зростання використання мобільних додатків та соціальних мереж, важливо не забувати про традиційні канали комунікації, такі як особисті зустрічі, телефонні дзвінки та листування. Це дозволяє задовольнити потреби тих громадян, які мають обмежений доступ до технологій або віддають перевагу традиційним засобам комунікації. Владні органи повинні забезпечити різноманітність каналів спілкування, щоб кожен громадянин мав можливість взаємодіяти з ними зручним для себе способом.

**Залучення громадськості:** Мобільні додатки та соціальні мережі можуть стати платформою для залучення громадськості до процесів публічного управління. Владні органи можуть проводити опитування, голосування та консультації через ці засоби, щоб залучити громадян до процесів прийняття рішень та отримати їхні пропозиції та ідеї.

**Прозорість та відкритість:** Використання мобільних додатків та соціальних мереж сприяє збільшенню прозорості та відкритості в публічному управлінні. Владні органи повинні надавати доступну та зрозумілу інформацію про свою діяльність, рішення та процеси управління, щоб громадяни могли відстежувати їх роботу та розуміти, як приймаються важливі рішення.

Мобільні додатки та соціальні мережі відкривають нові можливості для публічного управління, сприяючи активній взаємодії між владою та громадянами. За умови правильного застосування та забезпечення необхідних заходів безпеки та доступності, ці засоби можуть покращити ефективність, прозорість та демократичність публічного управління. Крім зміни взаємодії між владою та громадянами, використання мобільних додатків та соціальних мереж також сприяє збільшенню ефективності публічного

управління. Органи влади можуть використовувати дані, зібрані через ці засоби, для аналізу та прийняття кращих управлінських рішень. Наприклад, мобільні додатки можуть забезпечувати збір статистичних даних про використання муніципальних послуг або задоволення громадян. Ці дані можуть бути використані для вдосконалення якості послуг та вирішення проблем, з якими стикаються громадяни. Крім того, соціальні мережі створюють нові можливості для залучення громадськості до процесів публічного управління. Вони дозволяють владним органам отримувати швидкий зворотний зв'язок та збирати відгуки громадян щодо різних ініціатив та проектів. Це допомагає виявляти проблеми та шукати шляхи для їх вирішення, залучаючи громадську експертизу та підтримку.

Одним з прикладів успішного впровадження мобільних додатків та соціальних мереж в публічне управління є система моніторингу якості доріг. Додатки дозволяють громадянам легко повідомляти про пошкодження, ями та інші проблеми на дорогах. Такі повідомлення можуть надходити в реальному часі до владних органів, що дозволяє їм оперативно реагувати та виправляти проблеми. В цілому, використання мобільних додатків та соціальних мереж у публічному управлінні має потенціал для значного покращення взаємодії між владою та громадянами. Вони дозволяють забезпечити більш прозоре, ефективне та демократичне публічне управління. Однак, успішне впровадження мобільних додатків та соціальних мереж вимагає ретельного планування та врахування різноманітних факторів, включаючи захист даних, доступність для всіх груп населення, боротьбу з дезінформацією та збереження традиційних каналів комунікації. Важливо, щоб владні органи працювали на основі принципу відкритості, активно слухали голос громадськості та враховували її пропозиції та думки.

У підсумку, мобільні додатки та соціальні мережі суттєво змінюють взаємодію між владою та громадянами в публічному управлінні. Вони надають можливість швидкої та зручної комунікації, сприяють активній участі громадян у процесах прийняття рішень та сприяють зближенню влади та громадськості. Загалом, мобільні додатки та соціальні мережі мають великий потенціал у публічному управлінні. Вони сприяють зміні взаємодії між владою та громадянами, покращують доступ до інформації та можливість участі громадян у прийнятті рішень. Правильне використання цих інструментів може допомогти створити більш відкрите, ефективне та громадянськорозумне публічне управління, що відповідає потребам та очікуванням сучасного суспільства.

## **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНІХ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

**Вербановський Володимир Володимирович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська Політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-3658-4450>

Проходження публічної служби в Україні супроводжуються низкою об'єктивно-існуючих факторів, які надають можливість використовувати особою надані їй службові повноваження чи пов'язані із ними можливостями з метою одержання неправомірної вигоди або відповідної обіцянки для себе чи інших осіб. Останні свою чергу породжують складно-системне та багатозначне соціально-правове явище – корупцію. Окреслені суспільно-негативні наслідки обумовлюють необхідність формування механізмів протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні, спрямованих на їхню мінімізацію обсягів та подальше усунення.

Попри значну увагу науковців щодо проблематики запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління, теоретичне визначення сутності механізмів протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні нині відсутнє. Тому, вважаємо за доцільне, відмітити окремі напрацювання науковців щодо загального розуміння механізму протидії корупції.

Серед низки положень, спрямованих на визначення засад політики щодо запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходів з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми, антикорупційні програми конкретних суб'єктів публічного управління обов'язковим чином мають передбачати оцінку корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причини, що їх породжують та умови, що їм сприяють, а також заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строки та необхідні ресурси.

Забезпечення якісного та прозорого добору і розстановки кадрів провадиться шляхом виконання двох взаємопов'язаних дій: проведення конкурсного відбору відповідно до вимог чинного національного законодавства та проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави. Кожній із наведених дій притаманна власна мета – відповідно: оцінка професійної компетентності кандидата (у тому числі загальні здібності та навички) та оцінка його доброчесності.

Досягнення останніх сприяє протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні, адже проведення конкурсного відбору та спеціальної перевірки надає змогу серед низки кандидатів, що претендують на зайняття вакантної посади на виконання функцій держави, обрати осіб, які в силу власної компетентності, добропорядності та належної етичної поведінки не вчинятимуть корупційних правопорушень.

Існування в органі публічної влади конкретної ситуації щодо корупційних ризиків під час проходження публічної служби потребує здійснення консультаційної допомоги. Остання може надаватись як відповідному працівникові, так і певному структурному підрозділу. В залежності від організації роботи, а також потреби суб'єкта звернення, консультаційна допомога може надаватись як в усній, так і письмовій формі.

Загалом, результати навчально-консультаційної роботи в органі публічної влади обов'язково повинні документуватись та за поширюватись за допомогою розміщення повідомлень на інформаційних стендах, внутрішніх електронних інформаційних базах та за можливістю публікуватись у галузевих виданнях, які поширюються серед працівників органу.

Заслугує на увагу й такий внутрішній механізм протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні як створення у складі органів публічного управління уповноважених структурних підрозділів (уповноваженої особи), відповідальних за проведення оцінки корупційних ризиків та безпосереднє проведення останньої.

Що стосується безпосередньої перевірки інформації щодо корупційних ризиків, то остання провадиться шляхом бесід із публічними службовцями, заявниками, іншими особами, запитам довідок від різних організацій і посадових осіб, отримання письмових пояснень та висновків спеціалістів, вивчення документів тощо. З метою мінімізації корупційних ризиків, можливості виникнення конфлікту інтересів, перевірка має здійснюватися особами, що не мають персональної зацікавленості в кінцевому результаті. Для розгляду особливо складних звернень обов'язково має долучатись й керівництво органу публічної влади. Останнє зобов'язане здійснювати контроль щодо ходу перевірки, його результатів та дотримання норм чинного законодавства. Встановлені відомості мають бути піддані глибокому аналізу та узагальненню задля винесення виваженого, об'єктивного та законного рішення.

Запорукою для мінімізації обсягів та усунення корупційних ризиків є забезпечення належного застосування антикорупційного законодавства. З огляду на це, видається доцільним розглянути й такий внутрішній механізм протидії корупційним ризикам в

системі публічної служби в Україні як організація навчальних та інших заходів, консультаційної допомоги для працівників органу публічного управління з метою підвищення кваліфікаційного рівня останніх щодо протидії корупційним ризикам в системі публічної служби.

Реалізація наведеного механізму потребує проведення тренінгів, семінарів, круглих столів, конференцій та інших форм навчальних заходів. Тематика останніх має бути пов'язана із роз'ясненням основних положень антикорупційного законодавства, запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням, ідентифікації та оцінці корупційних ризиків в конкретному органі публічної влади, запобіганню та шляхам врегулювання конфлікту інтересів під час проходження публічної служби, етичної поведінки публічних управлінців, фінансового контролю, інших механізмів запобігання і протидії корупції, відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та усунення їх наслідків.

У рамках організації цієї роботи для забезпечення ефективності даного інструменту необхідно планувати проведення таких заходів з урахуванням рівня поширеності корупційних ризиків серед працівників, характеру вчинюваних корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а також проблемних питань, які виникають при застосуванні положень антикорупційного законодавства.

Існування в органі публічної влади конкретної ситуації щодо корупційних ризиків під час проходження публічної служби потребує здійснення консультаційної допомоги. Остання може надаватись як відповідному працівникові, так і певному структурному підрозділу. В залежності від організації роботи, а також потреби суб'єкта звернення, консультаційна допомога може надаватись як в усній, так і письмовій формі.

Загалом, результати навчально-консультаційної роботи в органі публічної влади обов'язково повинні документуватись та за поширюватись за допомогою розміщення повідомлень на інформаційних стендах, внутрішніх електронних інформаційних базах та за можливістю публікуватись у галузевих виданнях, які поширюються серед працівників органу.

Заслужує на увагу й такий внутрішній механізм протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні як створення у складі органів публічного управління уповноважених структурних підрозділів (уповноваженої особи), відповідальних за проведення оцінки корупційних ризиків та безпосереднє проведення останньої.

Аналіз профільних нормативно-правових актів дав змогу до останніх віднести прийняття антикорупційних програм, спрямованих на управління корупційними ризиками у діяльності конкретного суб'єкта публічного управління; забезпечення якісного та прозорого добору і розстановки кадрів шляхом проведення конкурсного відбору відповідно до вимог чинного національного законодавства та за результатами проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави; вжиття заходів щодо забезпечення подання особами, які претендують на зайняття вакантної посади в системі публічної служби, відомостей про працюючих в органі близьких осіб та подальшої актуалізації такої інформації стосовно близьких осіб працюючих публічних управлінців; організацію навчальних та інших заходів, консультаційної допомоги для працівників органу публічного управління з метою підвищення кваліфікаційного рівня останніх щодо протидії корупційним ризикам в системі публічної служби; створення у складі органів публічного управління структурних підрозділів (уповноваженої особи), відповідальних за проведення оцінки корупційних ризиків та безпосереднє проведення останньої; перевірка інформації, що міститься у зверненнях фізичних або юридичних осіб, засобах масової інформації, інших джерелах, у тому числі отриманої через спеціальну телефонну лінію, офіційні веб-сайти, засоби електронного зв'язку щодо наявності корупційних ризиків у діяльності працівників системи публічної служби. Кожен із вказаних заходів має власну специфіку, що детально розглянута в даній частині дисертаційного доробку.

# АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

Дьоміна Анастасія Сергіївна

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Розбудова ефективної системи виконання судових рішень та рішень інших органів є стратегічним напрямом реформування системи Міністерства юстиції та судової системи, що визначає нове функціонування органів в правовому полі змішаної системи виконання судових рішень.

Історичним і визначальним пунктом закріпленого Конституцією України європейського курсу нашої країни стало рішення саміту Європейського Союзу в Брюсселі 23 червня 2022 року про надання Україні офіційного статусу кандидата у члени ЄС. Серед семи головних вимог, озвучених Європейською Комісією 17 червня до України в якості кандидата на членство в ЄС, йдеться про верховенство права і, зокрема, «ефективну і прозору систему правосуддя». Така ж вимога міститься в Угоді про асоціацію України з ЄС, імплементація якої почалася 2015 року. Загалом, це традиційний і цілком зрозумілий критерій належності країни до сучасного демократичного світу. Невід’ємною і завершальною стадією правосуддя є виконання судових рішень. Без фактичного виконання будь-яке ухвалене рішення суду залишається по суті на папері.

Тенденції процесу євроінтеграції вимагають підвищення рівня виконання судових рішень в Україні, застосування законодавчих ініціатив у цій сфері та реалізацію механізму притягнення до відповідальності суб’єктів у разі ухилення від виконання судових рішень. Зниження тривалості виконання судових рішень вимагає радикальних змін в системі виконавчого провадження, що забезпечить підвищення рівня показників у сфері виконання рішень суду, систему захисту прав громадян та інвестиційну привабливість країни.

Низькі показники виконання рішень формують негативний імідж країни на арені міжнародних відносин. При цьому рівень виконання в Україні з року в рік залишається катастрофічно низьким. Виконується не більше 3%, в той час, як середній показник серед країн Євросоюзу – 50-70%.

На необхідність вирішення проблеми належного виконання рішень судів на державному рівні вказує і статистика розгляду скарг Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ) проти України щодо виконання рішень судів майнового характеру, спрямованих на виплату громадянам грошових коштів, повернення втраченого майна, компенсації моральної шкоди. За даними Міністерства юстиції України за 2022 рік на розгляді в Європейському суді з прав людини перебувало 8850 справ проти України, що складає 14,8% від загальної кількості звернень [1]. Статистика звернень свідчить, що одним з найпоширеніших видів звернень є заяви з позовними вимогами на бездіяльність органів державної виконавчої служби, що негативно характеризує вітчизняний механізм забезпечення примусового виконання судових рішень.

Спробою змінити ситуацію на краще стала реформа 2016 року, коли з прийняттям Законів України «Про виконавче провадження» і «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» запроваджувався інститут приватних виконавців [2, 3].

З одного боку, це було виконання умов Меморандуму про економічну та фінансову політику між Україною та Міжнародним валютним фондом 2015 року. З іншого ж – прояв характерної для сучасного світу тенденції – приватизації державних функцій та послуг.

Адже життя доводить, що приватний сектор дійсно в багатьох випадках є більш ефективним за державу, тому що орієнтований на швидке та якісне надання послуг (для

отримання прибутку), він набагато менше страждає від бюрократизму та неповороткого менеджменту, який традиційно притаманний державному управлінню.

Згідно з прийнятими законами, приватний виконавець в Україні – це суб'єкт незалежної професійної діяльності, уповноважений державою здійснювати діяльність з примусового виконання рішень у порядку, встановленому законом.

З кожного фактично виконаного рішення майнового характеру приватний виконавець отримує 10% винагороди від повернутого боргу. Така особа має відповідати певним кваліфікаційним вимогам і не може займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової, творчої тощо діяльності) або підприємницькою діяльністю.

При цьому приватним виконавцям одразу ж на законодавчому рівні обмежили категорії рішень, які вони можуть виконувати, – зокрема, виключили стягнення як з держави, так і на її користь.

Таким чином, у 2016 році в Україні було запроваджено змішану систему примусового виконання судових рішень – традиційна державна виконавча служба поруч з новим інститутом приватних виконавців, хоча і з нерівними повноваженнями.

Затверджена указом Президента «Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки» передбачала поступове зрівняння повноважень приватних і державних виконавців і як наслідок – створення повноцінної змішаної системи.

Аналіз досвіду перших приватних виконавців, які розпочали професійну діяльність влітку 2017 року і досить швидко продемонстрували свою ефективність. Так, наприклад, у 2021 році 285 приватних виконавців повернули стягувачам 6,6 млрд грн боргів [4]. Для порівняння, 4134 державних виконавці повернули кредиторам 13,2 млрд грн, хоча їх в 14 разів більше за приватних [4]. Таким чином, в середньому, ефективність одного приватного виконавця у поверненні інвестицій в 7 разів вища за державного.

Важливою перевагою інституту приватних виконавців, на наш погляд, окрім ефективності, є те, що держава не витрачає на них жодної копійки з державного бюджету, у той час коли видатки на державну виконавчу службу понад 1 млрд грн бюджетних коштів щорічно [5].

Звернемо увагу на те, що приватні виконавці власним коштом утримують офіси, найманих працівників, сплачують чималі податки. Тобто це безкоштовний для держави і дієвий інструмент, який створює нові робочі місця і поповнює державний бюджет десятками мільйонів гривень щороку.

Разом з тим, однієї ефективності приватних виконавців, як виявилось, не достатньо в масштабі держави для того, щоб ситуація з примусовим виконанням рішень вийшла на якісно новий рівень. Реформа 2016 року по суті залишається незавершеною, оскільки впровадження повноцінної змішаної системи примусового виконання рішень і зрівняння повноважень державних та приватних виконавців в Україні досі не відбулось.

За думкою експертів, ефективність приватних виконавців значною мірою нівелюється бюрократизмом та інертністю державного регулятора, а також застарілим інструментарієм виконавчого провадження. Одним з найбільш значущих кроків в цього питання (*застарілості інструментарію*) стало впровадження автоматизованого арешту коштів боржників за усіма категоріями виконавчих проваджень та впровадження автоматизації процесу отримання виконавцями інформації щодо банківських рахунків боржника і сум коштів на них. Раніше діяла процедура лише автоматизованого арешту коштів боржників, яка поширювалась тільки на виконавчі провадження про стягнення аліментів. Автоматизація в основному існує лише на папері.

Заступник Міністра юстиції з питань виконавчої служби, Андрій Гайченко, зазначає, що автоматизований арешт коштів боржників – один з кроків Мініюсту до діджиталізації країни, що, у свою чергу, є не лише українською, а й загальносвітовою концепцією. Ця процедура переводить в електронний формат інформаційну взаємодію між виконавцями та

банками на етапі розкриття інформації про рахунки боржника та арешту коштів на виявлених рахунках [6].

На жаль, експертне коло не поділяє оптимізму регулятора, звертаючи увагу на те, що на сьогодні з технічної точки зору замість повноцінного автоматизованого електронного арешту коштів скоріше відбувається «електронне листування». На їх думку, система, яка реалізована сьогодні Міністерством юстиції, передбачає лише інформаційну взаємодію в електронному вигляді між банком і виконавцем за допомогою автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП). Через ряд нормативно-правових прогалин у діючому законодавстві України (наприклад, не обов'язковість підключення банків до цієї системи) головної мети запровадження реформи та змін у процедурі примусового виконання рішення з 2018 року не було досягнуто.

Підсумовуючи, маємо зазначити, що проблема автоматизації наглядна та давня, тому на сучасному етапі євроінтеграції України ігнорувати її неможливо. За формування і реалізацію державної політики у сфері примусового виконання рішень відповідає Міністерство юстиції України. Зокрема, 4-5 липня 2022 р. у Швейцарії на міжнародній Конференції з питань відновлення України уряд презентував проєкт Плану відновлення України. Одна з його цілей у сфері правосуддя – цифровізація виконавчого провадження (реалізація протягом 2023-2025 рр.), а тому маємо надію на запровадження та роботу повноцінно працюючої автоматизованої системи виконавчого провадження.

#### **Список літератури**

1. Department for the Execution of Judgments of the European Court of Human Rights. Ukraine. URL: <https://www.coe.int/en/web/execution/ukraine>
2. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
3. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів: Закон України від 02.06.2016 № 1403-VIII [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text>
4. Приватні виконавці: перший практичний досвід роботи // Банкрутство & Ліквідація в Україні. 20 грудня 2017 р. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://bankruptcy-ua.com/articles/8256>
5. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 № 1928-IX. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
6. Андрій Гайченко: Реформуємо систему примусового виконання судових рішень// Урядовий портал. 03 вересня 2021 року [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/andrij-gajchenko-reformuyemo-sistemu-primusovogo-vikonannya-sudovih-rishen>

### **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ**

**Кіш Ярослав Васильович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Однією з найбільш важливих складових реалізації правоохоронної функції держави є належне правове забезпечення кадрового потенціалу Державного бюро розслідувань. Водночас, в зв'язку з тим, що Державне бюро розслідувань є доволі новим органом, що здійснює правоохоронну діяльність в Україні, наразі бракує наукових праць, в яких розкривається проблематика правової основи кадрового потенціалу ДБР.

Українське державне бюро розслідувань (ДБР) було створене у 2018 році з метою проведення об'єктивних та ефективних розслідувань злочинів, які становлять загрозу національній безпеці, та забезпечення додержання прав і свобод людини [1]. Одним з ключових аспектів успішної роботи ДБР є правові засади кадрового забезпечення, які забезпечують компетентний та незалежний персонал. Правове забезпечення кадрової політики ДБР базується на Конституції України, Кодексі законів про працю України та інших законодавчих актах. Згідно з цими законами, ДБР має право самостійно формувати свою організаційну структуру та кадровий склад. У процесі формування кадрового складу ДБР дотримується принципів рівності, конкурентного відбору та обґрунтованості вибору кандидатів [2]. Кандидати на посади в ДБР повинні відповідати встановленим критеріям, які визначаються відповідно до вимог законодавства. Зокрема, претенденти на посаду слідчого мають мати вищу юридичну освіту та стаж роботи в сфері правоохоронної діяльності [3]. Крім того, ДБР має право проводити перевірку наявності відповідності кандидата вимогам до особи, яка займає посаду в ДБР [4].

При здійсненні кадрової політики ДБР дотримується принципу рівного ставлення до всіх співробітників. Кожен працівник має право на захист своїх прав та інтересів відповідно до законодавства. Крім того, ДБР також забезпечує рівні можливості для розвитку кар'єри для всіх співробітників. Згідно зі статтею 25 Кодексу законів про працю України, працівники мають право на професійне зростання, підвищення кваліфікації та інші види підтримки у розвитку своєї кар'єри [5]. Для забезпечення цих можливостей, ДБР розробляє та реалізує різноманітні програми навчання, тренінгів та інших заходів, які допомагають співробітникам отримувати нові знання та навички.

Крім того, кадрове забезпечення ДБР має бути відповідним до вимог професійної етики та дисципліни. Слідчі та інші працівники ДБР мають бути незалежними та об'єктивними у своїй роботі, не піддаючись впливу будь-яких зовнішніх чинників. Для забезпечення цих принципів, ДБР має відповідний регламент роботи, який визначає процедури прийняття рішень, збереження конфіденційної інформації та інші питання, що стосуються професійної етики та дисципліни. Загалом, правові засади кадрового забезпечення в ДБР базуються на вимогах законодавства, принципах рівності та конкурентного відбору кандидатів, рівного ставлення до всіх співробітників та відповідності професійній етиці та дисципліні. Ці засади забезпечують ефективну та незалежну роботу ДБР та його співробітників у забезпеченні прав і свобод людини та національної безпеки.

Проте, для забезпечення ефективної роботи ДБР, необхідно також звернути увагу на питання фінансування та матеріального забезпечення. Зокрема, ДБР має мати достатній бюджет для забезпечення оплати праці та розвитку інфраструктури, необхідної для проведення розслідувань. Також важливим є забезпечення безпеки співробітників ДБР у процесі виконання службових обов'язків.

Українське державне бюро розслідувань має виконувати важливу роль у забезпеченні законності та порядку в Україні. Для забезпечення ефективної роботи ДБР необхідно дотримуватися вимог законодавства та принципів рівності, конкурентного відбору кандидатів та дисципліни. Також важливим є забезпечення необхідного фінансування та матеріального забезпечення для забезпечення оплати праці та розвитку інфраструктури. Загалом, правові засади кадрового забезпечення є важливим аспектом успішної роботи ДБР та його співробітників у забезпеченні прав і свобод людини та національної безпеки.

До вимог законодавства України до кадрового забезпечення в державному бюро розслідувань належать також і вимоги до проведення атестації співробітників ДБР. Законодавство передбачає проведення атестації з метою перевірки відповідності кваліфікації та професійної підготовки працівників вимогам посади. В результаті атестації можуть бути встановлені додаткові вимоги до розвитку професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівника.

Важливим етапом в кадровому забезпеченні є також розроблення та здійснення програм розвитку співробітників ДБР. Окрім цього, важливим аспектом кадрового забезпечення є захист прав та інтересів співробітників ДБР. Законодавство передбачає встановлення прав та обов'язків співробітників, захист від дискримінації та необґрунтованого звільнення. Для забезпечення прав співробітників, ДБР повинно мати регламент внутрішнього розподілу обов'язків та відповідальності, де визначаються права та обов'язки працівників, а також процедури вирішення спорів та конфліктів.

Важливим аспектом кадрового забезпечення ДБР є забезпечення рівної можливості для жінок та чоловіків на зайняття посад відповідно до їх кваліфікації та досвіду. Українське законодавство передбачає недопустимість дискримінації з ознаки статі, віку, расової чи національної приналежності, релігії, політичних переконань, походження, майнового стану та інших ознак. Дотримання цих принципів забезпечує створення рівних умов для всіх співробітників та ефективну роботу ДБР.

Загалом, кадрове забезпечення в державному бюро розслідувань є важливим аспектом його успішної роботи у забезпеченні прав і свобод людини та національної безпеки. Дотримання вимог законодавства та принципів рівності, конкурентного відбору кандидатів та дисципліни є важливими аспектами кадрового забезпечення. Також важливими є забезпечення необхідного фінансування та матеріального забезпечення, проведення атестації та розроблення та здійснення програм розвитку співробітників.

Послідовне дотримання правових засад кадрового забезпечення у Державному бюро розслідувань є важливим елементом забезпечення ефективної роботи цієї важливої інституції в сфері боротьби з корупцією та іншими злочинами в Україні. Відповідальне ставлення до кадрового забезпечення, проведення конкурентного відбору та атестації, розроблення та здійснення програм розвитку співробітників, а також захист прав та інтересів співробітників ДБР сприяє підвищенню ефективності роботи та впровадженню нових стандартів в сфері боротьби зі злочинністю в Україні.

#### **Список літератури**

1. Закон України «Про Державне бюро розслідувань» від 03.10.2019 № 2629-VIII..
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII.
3. Закон України «Про державну службу спеціального призначення» від 02.07.2015 № 555-VIII.
4. Закон України «Про державну службу зайнятості» від 05.07.2012 № 5067-VI.
5. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII.

## **ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ СУДОВО-МЕДИЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В УКРАЇНІ**

**Клименко Олександр Сергійович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-0694-2328>

Судово-медична експертиза проводиться на замовлення судів, прокуратури, правоохоронних органів та інших органів влади в Україні. Метою проведення судово-медичної експертизи є встановлення причини смерті, травм, захворювання, визначення стану здоров'я потерпілих, встановлення обставин, які мають значення для вирішення судових справ.

На даний час до системи судово-медичної експертизи України входить:

- Державна спеціалізована установа «Головне бюро судово-медичної експертизи Міністерства охорони здоров'я України», яке здійснює загальне науково-методичне керівництво;

- Республіканське бюро судово-медичної експертизи Міністерства охорони здоров'я АР Крим (яке не функціонує);

- Бюро судово-медичної експертизи управлінь охорони здоров'я обласних виконавчих комітетів [1].

Упродовж наших багаточисельних досліджень було виявлено, що однією із основних проблем у сфері управління судово-медичною діяльністю є подвійне підпорядкування, а саме обласних бюро судово-медичної експертизи органам виконавчої влади та обласним радам, що, по-перше, суперечить Закону України «Про судову експертизу», а по-друге, принципу незалежності судово-експертної діяльності. Саме ці обставини призводять до бюрократичних перешкод та затримок у роботі; відбувається перекладання відповідальності за прийняття рішень та затвердження документів, що регламентують роботу Бюро судово-медичних експертиз. Крім того, такий подвійний контроль може призводити до безпорадності та неефективності у прийнятті рішень у разі виникнення конфліктних ситуацій або складних справ.

У межах перезавантаження системи судово-медичної експертизи в Україні з метою покращення роботи у цій сфері можна використовувати різні підходи, такі як встановлення одного підпорядкування центральному органу виконавчої влади Міністерству охорони здоров'я України з чітким визначенням відповідальності, зменшення бюрократичних процедур, що перешкоджають швидкому прийняттю рішень та забезпечення незалежності експертів у проведенні судово-медичних експертиз [2]. Також важливим є встановлення автоматизації деяких процедур та використання сучасних інформаційних технологій, що дозволять забезпечити ефективну та якісну роботу судово-медичної галузі.

Наразі судово-медична експертиза проводиться комунальними закладами, натомість законодавством передбачено проведення експертизи науково-дослідними установами судових експертиз, судово-медичними та судово-психіатричними установами Міністерства охорони здоров'я України, що встановлено у статті 11 Закону України «Про судову експертизу» – виключно державними спеціалізованими установами здійснюється судово-експертна діяльність, пов'язана з проведенням криміналістичних, судово-медичних і судово-психіатричних експертиз [4]. Ця колізія є ще однією з проблем, які потребують вирішення в процесі реформування судово-медичної експертизи в Україні.

Таким чином, під час реформи планується провести перехід до повної державності судово-медичної експертизи та створити умови для забезпечення якості та ефективності її проведення. Зокрема, передбачається збільшення фінансування судово-медичних установ, підвищення кваліфікації експертів та впровадження новітніх технологій у проведенні експертизи.

Підкреслюючи важливість проведення судово-медичної експертизи для правоохоронних та судових органів з метою встановлення причин смерті, травм, отруєння, ступеня важкості тілесних ушкоджень та інших питань, пов'язаних з охороною здоров'я населення, слід наголосити на необхідності встановлення незалежності роботи судово-медичного експерта у підготовці відповідного об'єктивного висновку.

Також доцільним є розгляд питання належних умов для діяльності судових експертів щодо їх матеріального і соціального забезпечення. Низький рівень матеріального та соціального забезпечення судових експертів може впливати на якість та об'єктивність проведених експертиз, а також на привабливість цієї професії для молодих спеціалістів.

Починаючи з неналежного фінансування установ судово-медичної експертизи, що призводить до недостатньої оснащеності лабораторій, відсутності необхідного обладнання, матеріалів та ресурсів для проведення судово-медичних експертиз, що може впливати на результати експертиз та на якість вирішення судових справ. І продовжуючи питаннями оплати праці фахівців-експертів, яка наразі знаходиться на об'єктивно низькому рівні [3], може призводити до їх відходу з даної професії, як наслідок створення дефіциту досвідчених та висококваліфікованих кадрів у даній галузі. Все це системно впливає на

зниження якості проведених експертиз та до недостатньої кількості експертів для забезпечення вирішення всіх потреб судів та правоохоронних органів.

Отже, вкрай важливим є покращення умов для діяльності судово-медичних експертів, зокрема, підвищення їх матеріального та соціального забезпечення та забезпечення достатньої фінансової підтримки для установ судово-медичної експертизи. Це дозволить забезпечити якість та об'єктивність проведених експертиз та забезпечити належний рівень виконання їхніх професійних обов'язків.

Пріоритетними кроками у перезавантаженні системи судово-медичної експертизи в Україні можуть стати наступні дії:

- оновлення статусу бюро судово-медичних експертиз, що передбачає зміни в організаційній структурі та розподілі функцій, що може поліпшити ефективність діяльності;

- забезпечення якості та ефективності проведення судово-медичних експертиз з урахуванням незалежності експертизи судово-медичних експертів;

- покращення умов для діяльності судово-медичних експертів, зокрема, підвищення їх матеріального та соціального забезпечення та забезпечення достатньої фінансової підтримки для установ судово-медичної експертизи.

#### Список літератури

1. Інструкція про проведення судово-медичної експертизи: затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я № 6 від 17.01.1995/ *Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0248-95> (дата звернення 12.04.2023)
2. Про судово-експертну діяльність: законопроект від 05.11.2021 № 6284. *Верховна Рада України*. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73154](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73154) (дата звернення 18.04.2023)
3. Про умови оплати праці працівників державних спеціалізованих установ судових експертиз: постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2011 року № 314. *Урядовий портал*. URL: <http://surl.li/fcwuu> (дата звернення 18.04.2023)
4. Про судову експертизу: закон України від 25.02.1994 № 4038-XII : ред. від 17.10.2019. *Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12> (дата звернення 14.04.2023)

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Коваль Зіновій Васильович**

канд.наук з держ. упр.,

доцент кафедри державознавства, права і європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-0692-2801>

Уже сьогодні усім тверезо мислячим стає зрозумілим той незаперечний факт, що Україні, при наявності такого сусіда як російська федерація, прийдеться ще довго жити в умовах оголошеного воєнного стану або в умовах його не оголошення, що по суті нічого не змінює. Кремль, скинувши маски, неодноразово заявляв, що йому потрібна вся Україна, адже без України, її людського, економічного й науково-технічного потенціалу, росія стає не самодостатньою країною великих розмірів, невеликих можливостей та великих внутрішніх проблем.

Саме в умовах воєнного стану Українській управлінській еліті слід запровадити цілий ряд інноваційних технологій, здатних підвищити нашу національну стійкість, нашу

управлінську мобільність, вдосконалити національну правову систему. Причому, починати треба відразу комплексно: знизу і зверху.

В першу чергу, стало питання оптимізації роботи органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану. Тому виникає необхідність внесення ряду змін у базовий Закон «Про правовий режим воєнного стану». Метою цих змін є врегулювання особливостей здійснення повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, особливо щодо спрощення процедур прийняття кадрових рішень. Всі ці інновації в сумі дадуть можливість запобігти втраті керованості державою в умовах воєнного стану. Сьогодні на фронті визріває глибоко вмотивований золотий резерв для органів місцевого самоврядування.

Законом України № 2259-IX від 12 травня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» питання оптимізації роботи органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану частково врегульовано, але щоденна практика функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування породжує нові правові проблеми, які будуть вимагати їх врегулювання інноваційними підходами [3, с. 6]. Саме життя громад в умовах воєнного стану буде підказувати ефективні підходи та рішення.

Необхідно пам'ятати, що після нашої перемоги кількість ветеранів збільшиться в рази і їх треба буде якнайшвидше повернути до мирного життя та роботи. Йде об'єктивна зміна поколінь ветеранів. Тут потрібна комплексна інноваційна система підтримки ветеранів, їх підготовки та адаптації до мирного життя. Саме ця робота ляже на плечі працівників публічного управління, які об'єктивно наближені до проблем ветеранів.

Міністр у справах ветеранів Юлія Лапутіна акцентує увагу на те, що «Ми формуємо своєрідну інституційну реформу – систему переходу від військової кар'єри до цивільного життя... Також працюємо над розвитком ветеранського бізнесу і законодавчим унормуванням цього поняття... це буде управління людськими ресурсами в безпековій і оборонній галузях, а якщо ідеологічно, то це перетворення нашого захисника на воїна відновлення. І створення таких умов, щоб цей воїн відновлення сам розвивався і водночас залишався таким, щоб бути готовим знову стати на захист країни в разі виникнення нової воєнної загрози» [7, с. 3].

Також давно настав час для публічного управління напрацювати та відшліфувати загально прийнятну технологію взаємин з волонтерським рухом на користь як державі так і рухові. Деякі інновації уже враховано в Законі України «Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності» [2, с. 9].

Так, Законом розширено напрями волонтерської діяльності, визначено шляхи державної підтримки такої діяльності. Органи державної влади та місцевого самоврядування, їх посадові особи отримали завдання забезпечити сприятливі умови для здійснення волонтерської діяльності, підвищення суспільного престижу такої діяльності та створення передумов для її розвитку, підтримки та заохочення діяльності волонтерів в Україні. Для цього держава бере на себе ініціювання розроблення та імплементацію загальнодержавних цільових програм з підтримки розвитку волонтерства, надання правової, організаційної, методичної, інформаційної допомоги волонтерам, організаціям та установам, що залучають волонтерів до провадження волонтерської діяльності на території України.

Окремо слід сказати про адміністративну реформу децентралізації, мета якої – створення спроможного місцевого самоврядування. «Сьогодні кожна із 1470 територіальних громад перебуває у прямих міжбюджетних відносинах з державою. Це означає, що 60% податку на доходи фізичних осіб, що здебільшого формує місцевий бюджет, залишаються на місці. Громада самостійно розпоряджається цими коштами» [8, с. 3].

Оскільки весь спектр послуг – адміністративні, освітні, медичні, соціальні, культурні, спортивні – мають надавати у громаді, то цілком логічно постає питання відпрацювання на законодавчому рівні і проблеми територіальної оборони. У цьому зв'язку автору вбачається за доцільне повернення інституту військових комісарів. Первинний військовий комісаріат повинен бути розгорнутим у територіальній громаді і включати в себе таку структуру як нинішні територіальні центри комплектування та надання соціальної допомоги військовослужбовцям та членам їх сімей. Особливо це важливо в умовах воєнного стану. Військовий комісар як посадова особа, аналогічно як комісар поліції та служби безпеки, повинен мати нові та чітко виписані повноваження, обов'язки і підпорядкованість.

В умовах воєнного стану важлива роль відводиться агенціям регіонального розвитку, які утворюються обласними радами, відповідними держадміністраціями тощо. Співзасновниками агенцій можуть бути сільські, селищні, міські, районні ради. У регіоні може бути утворена одна агенція [5, с. 10].

Інноваційні технології в системі публічного управління в умовах воєнного стану Україна реалізовує в межах Угоди про асоціацію Україна – ЄС. По суті, ми єдині у Європі, кому лиха доля, для вступу в ЄС визначила таке складне завдання як асоціація в умовах війни. Зрозуміло, що Україна важлива для Європи не тільки з огляду на чинник безпеки, а й тому, що ми великий майже сорока мільйонний ринок робочої сили та збуту товарів.

Фахівці вважають, що якби не реформа децентралізації, включаючи реформу адміністративно-територіального устрою субрегіонального рівня, то протидіяти ворогу було б набагато складніше. «Економічно потужніші об'єднані територіальні громади – це передусім сила єднання людей, а також компактніше та оперативніше управління. Нагадую, що замість 490 районів було утворено 136 нових, з понад 12 тисяч міських, селищних та сільських громад сформовано 1469 об'єднаних територіальних громад. Важко навіть уявити, який міг би бути управлінський хаос та наскільки трагічними наслідки, якби не провели реформу» [6, с. 4].

Інновації в умовах воєнного стану сплановано і в самому Кабінеті Міністрів України у вигляді скорочення державного апарату, а також підвищення якості чиновників. Цього року метою реформи державного управління виступає потреба знизити видатки на утримання державного апарату на 30%. Ідеальною вважається модель Кабміну в якому буде 15-16 потужних міністерств і 5-6 віце-прем'єрів. Суть інновацій вбачається в тому, що немає сенсу в кожному міністерстві тримати бухгалтерію, або підрозділи, що готують проекти постанов. Це можна робити в секретаріаті, який відповідатиме за бюрократичні завдання. Планується до Фонду державного майна передати всі підприємства, які перебувають на балансі міністерств. Прем'єр-міністр вважає, що «Міністерства та міністри мають робити основну роботу – формувати політику. Для цього їм потрібні невеликі команди з якісних аналітиків, помічників тощо... Моя мрія – щоб уряд помістився в будівлі на Грушевського. Щоб усередині уряду було запроваджено цифрову систему, кур'єри не їздили по Києву, документообіг був миттєвий, а координація колосальна» [1, с. 8].

В умовах воєнного стану постало питання встановлення якісно іншого загальнонаціонального пріоритетного позиціонування культурної спадщини та національної пам'яті. Так законопроектом №9072 «Про внесення змін до Закону «Про національну безпеку України» щодо збереження культурної спадщини України та національної пам'яті» пропонується до принципів державної політики у сферах національної безпеки і оборони додати четвертий принцип – збереження культурної спадщини України та національної пам'яті Українського народу як головний елемент формування його ідентичності, консолідації й розвитку української нації.[4]

Інноваційну технологію в системі публічного управління в умовах воєнного стану проявили місцеві територіальні громади, саме вони стали ініціаторами поглиблення процесів дерусифікації і деколонізації та подолання наслідків культурної та інформаційної окупації нашої держави росією. У кожній українській територіальній громаді є болючі

втрати кращих синів і доньок на цій війні. Сьогодні їх іменами, за рішенням громад, називають вулиці, площі, створюються місцеві меморіали загиблих, зносяться пам'ятки старої колоніальної епохи. Вони як віхи окреслювали на теренах суверенної України межі російського інформаційно-психологічного та політичного впливів.

На думку аналітиків, за підсумками російсько-української війни, в Україні очікується до п'яти мільйонів справжніх ветеранів, які зі зброєю в руках її захищали, віддавши своє здоров'я. Майбутня робота з ними та заходи соціальної підтримки стануть одним із головних завдань органів місцевої влади. Саме ветерани повинні стати опорою органів місцевої та центральної влади, їх працівниками та державними службовцями. Уже тепер необхідно замислитись про їх якісну підготовку до виконання функцій органів державної влади та місцевого самоврядування. Але чомусь, явно з подачі ворожої руки, перед війною була ліквідована Національна академія державного управління при Президентів України – ця кузня кадрів української еліти. Свій перший удар ворог зробив по українській еліті. Національна академія державного управління при Президентів України як провідний вищий навчальний заклад повинна бути відновлена.

Сьогодні для інноваційних технологій в системі публічного управління в умовах воєнного стану саме життя відкрило широкий простір для розвитку та реалізації. Війна об'єктивно прискорює усі соціально-економічні процеси країни, в першу чергу, за рахунок реалізації саме інноваційних технологій. Війна завжди оголює суспільні проблеми та підказує оптимальні шляхи їх вирішення. Головне – не упустити дорогоцінний час.

#### **Список літератури**

1. Бондар В. «Міністерства – на скорочення!» // «Голос України». – 23.02.2023 р. – С.8
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» щодо підтримки волонтерської діяльності». Газета «Урядовий Кур'єр». - №191. – 3.09.2022 р. – С.9.
3. Закон України № 2259-IX від 12 травня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». – «Урядовий Кур'єр». - №119. – 28.05.2022р. – С. 6.
4. Законопроект №9072 «Про внесення змін до Закону «Про національну безпеку України» щодо збереження культурної спадщини України та національної пам'яті» Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/ji08861a?an=2>
5. Кабінет Міністрів України. Постанова від 21 жовтня 2022 р. № 1203. «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку» // «Урядовий Кур'єр» - 26.10.2022 р. – С.10.
6. Ключко А. «Якби не децентралізація, наслідки російської агресії були б набагато тяжчі» // «Голос України». – №248(7998). – 07.12.2022 р. – С.4.
7. Лапутіна Ю. «Маємо молодих ветеранів, яким потрібні не соціальні гарантії, а розвиток у суспільстві» // Газета «Урядовий Кур'єр». - №188. -31.08.2022 р. – С.3.
8. Стариков Г. «Справжня мета децентралізації – створення спроможного місцевого самоврядування» // «Урядовий Кур'єр» - 13.09.2022 р. – С.3.

## ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

**Ровинська Катерина Ігорівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державознавства, права та європейської  
інтеграції

<https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

**Колодуб Валерій Валерійович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської  
інтеграції

<https://orcid.org/0009-0008-4247-8447>

Національний університет «Одеська політехніка»

Запровадження воєнного стану на всій території України суттєво змінило устрій держави та суспільства в цілому, в тому числі життя кожного громадянина. Війна стала поштовхом для законотворчої роботи і внесення численних змін до законодавства України. Статтею 3 Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» визначено, що у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1].

Постійні ракетні та артилерійські обстріли господарсько-виробничої інфраструктури міст України, як частина тактики ведення бойових дій агресором, призводять до масових руйнувань виробничого сектору, особливо в тих, які знаходяться поруч/на лінії фронту. Отже, війна фактично знищує цілі майнові комплекси право власності на які засвідчуються, зокрема, корпоративними правами.

Частина 1 ст. 167 Господарського кодексу України визначає корпоративні права як права особи, частка якої визначається у статутному капіталі (майні) господарської організації. Ці права включають правомочність (можливість) цієї особи брати участь в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) від діяльності даної організації та активів у разі ліквідації останньої відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами [2].

Статтею 41 Конституції України визначено, що ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним. Примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості. Примусове відчуження таких об'єктів з наступним повним відшкодуванням їх вартості допускається лише в умовах воєнного чи надзвичайного стану.

Отже, до негативних наслідків порушення права власності, спричинених збройною агресією РФ, відносяться як збитки, завдані інтенсивними бойовими діями, знищенням і пошкодженням господарсько-виробничих об'єктів інфраструктури, так і безпосередня втрата майна, яке знаходиться на непідконтрольній Україні території, його примусове відчуження, протиправне заволодіння, пограбування, навмисне знищення тощо.

Разом з тим, виникли ризики щодо незаконного розголошення, поширення персональних даних громадян України та іноземців, засновників господарських товариств, даних про їх майно, що зберігається і в реєстрах речових прав на нерухоме майно та юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. У тому числі,

виникли ризики щодо незаконного відчуження нерухомого майна, рейдерського захоплення юридичних осіб. У зв'язку із початком війни на всій території був введений режим воєнного стану. Даний режим, як вже зазначалось, передбачає обмеження прав і свобод як резидентів так і нерезидентів. У тому числі, дані обмеження стосуються державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та юридичних осіб.

Питання особливостей державної реєстрації під час воєнного стану регулюється Постановою КМУ від 6 березня 2022 р. № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» [3].

Відповідно до вищезазначеної постанови визначається ряд особливостей у публічному адмініструванні прав власності, зокрема корпоративних.

По-перше, державна реєстрація, яка проводиться на підставі нотаріально засвідчених документів або нотаріально засвідчених підписів, здійснюється лише тими нотаріусами, які здійснювали вищевказане посвідчення. Винятком є передача територіальним органом Мін'юсту відповідних заяв/документів до іншого нотаріуса.

По-друге, забороняється реєструвати право власності, у зв'язку із укладанням договорів щодо відчуження нерухомого майна, про встановлення довірчої власності на нерухоме майно, якщо такі договори укладені від імені фізичної особи – відчужувача на підставі довіреності.

По-третє, якщо з дня попередньої державної реєстрації на нерухоме майно не пройшов місяць забороняється реєструвати право власності на таке майно. Винятком є набуття права власності в порядку спадкування та реєстрація у зв'язку із визначення часток у праві спільної сумісної власності.

По-четверте, зараз не можна зареєструвати право власності внаслідок внесення майна як внеску у статутний капітал юридичної особи, в тому числі, у зв'язку із переданням майна у власність фізичним та юридичним особам, які вийшли із складу засновників.

По-п'яте, забороняється реєструвати зміни стосовно юридичної особи на підставі договорів відчуження корпоративних прав або актів приймання-передачі частки у статутному капіталі, що укладаються від імені відчужувача – фізичної особи на підставі довіреності.

Таким чином, суттєво обмежуються права осіб щодо оформлення/внесення відомостей про право власності на нерухоме майно, у тому числі корпоративних прав, відомостей про юридичні особи.

Концепція Постанови № 209 полягає в забезпеченні балансу між потребою захисту відомостей реєстрів від несанкціонованої зміни та потребою проведення в умовах війни нагальних реєстраційних дій.

Наказом Міністерства юстиції України від 01 квітня 2022 року № 1307/5 затверджено Перелік адміністративно-територіальних одиниць, в межах яких припиняється доступ користувачів до єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції України, в умовах воєнного стану (перелік постійно оновлюється).

В інших областях України робота реєстрів відновлена. Однак доступ до реєстрів є лише в державних реєстраторів; державних та приватних виконавців відповідно до повноважень, визначених законом, перелік яких письмово повідомляється Міністерством юстиції України технічному адміністратору Державного реєстру; посадових осіб Мін'юсту та нотаріусів (державних та приватних), включених до переліку, затвердженого на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 164 «Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану» (зі змінами) наказом Міністерства юстиції України від 14 грудня 2022 року № 5616/5.

Також з жовтня 2022 року на порталі Дія відновлено послугу щодо подачі заяви про державну реєстрацію права власності на об'єкт нерухомого майна, що виникло та зареєстроване в установленому законом порядку до 01 січня 2013 року, до запровадження Державного реєстру в 2013 році. Скористатися послугою наразі можливо тільки у

Львівській області, м. Тернополі, м. Харкові та Чугуївському районі Харківської області. Згодом перелік міст, як зазначають урядовці, розширюватиметься, що убезпечуватиме громадян від можливих шахрайських дій з втраченими паперовими документами.

Також відновлення цієї послуги дає підстави сподіватись на комплексне вирішення проблеми наповнення Державного реєстру. Отже, як бачимо, війна спричинила додаткові навантаження та труднощі як для населення, так і для усього державного апарату, а відсутність цілісної, автоматизованої, інтегрованої системи реєстрації прав на нерухоме майно, з чіткими правилами врегулювання випадків із недостатніми правовстановлюючими документами і визначенням порядку позасудового їх вирішення, стане головною проблемою встановлення фактів порушення права власності та збільшить навантаження на судову систему. В умовах правового режиму воєнного стану необхідним є належне функціонування механізмів захисту права власності, корпоративних прав, які визначатимуть дієві інструменти для мінімізації таких загроз та будуть спрямовані на відновлення порушених прав осіб, які постраждали від війни.

Звісно, що дані складнощі щодо реєстрації, а в деяких випадках неможливість державної реєстрації створюють суттєві перепони для здійснення підприємницької діяльності. Найбільш актуальне це питання для підприємств, які зареєстровані на окупованих територіях та територіях ведення активних бойових дій. Проте, концепція публічного адміністрування корпоративних прав під час дії режиму воєнного стану цілком виправдана, враховуючи загрози та наслідки із якими Україна стикнеться після перемоги.

#### **Список літератури**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 р. № 209. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-derzhavnoyi-reyestraciyi-v-umovah-voyennogo-stanu-ta-vnesennya-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-28-lyutogo-2022-r-164-209>

## **СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВИХ ПОСЛУГ СУДДІВСЬКОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ**

**Крайнюков Максим Миколайович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»,

Одним з найбільш важливих завдань судового адміністрування діяльності судів є забезпечення надання якісних судових послуг через яке гарантується конституційне право громадян щодо доступу до правосуддя.

І. В. Назаров визначив судову систему як систему спеціальних державних органів – судів, які є носіями судової влади, створені для задоволення потреби у розгляді та вирішенні правових спорів, мають загальні завдання, принципи організації й діяльності, відповідають рівню соціально-економічного розвитку суспільства [1, с. 24].

Однак, продовжуючи розроблення зазначених положень, науковець зауважив, що «судова влада не повинна асоціюватися лише із судовою системою, а суди – це не єдині органи судової влади. Судова влада здійснює не тільки правосуддя, тому до її складу мають входити як уся судова система й суддівський корпус, так і апарати судів, будинки, у яких

суди розміщуються, елементи суб'єктів організаційного та ресурсного забезпечення» [1, с. 30].

Слово «кадри» походить від французького «cadres», що означає «рама» або «рамка». Кадрове забезпечення визначається як комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар'єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників.

В судах всіх рівнів проходять службу та працюють три категорії кадрів – судді, державні службовці – працівники апарату та технічний персонал (персонал з обслуговування).

Судді судів в сукупності складають суддівський корпус. Це основа кадрового складу будь-якого суду. На жаль, сучасний стан забезпечення судової системи знаходиться у критичному стані. У випадку суддівського корпусу, такий стан обумовлений відсутністю на протязі декількох років працюючого кваліфікуючого органу – Вищої кваліфікаційної комісії суддів України.

Проте, кадрова загроза функціонування судової системи, зокрема суду, існує в зв'язку із значним відтоком працівників апаратів суддів. Незадовільний стан фінансування судової системи відчуває вже другий рік поспіль. У 2020 році обсяги фінансування задовольняли потреби лише на 50-60%. Коли у жовтні 2020 року був опублікований проект бюджету на 2021 рік, стало зрозуміло, що вирішення цього питання у наступному році не варто очікувати.

Новий бюджетний рік було розпочато з кредиторськими заборгованостями судів та дефіцитом елементарних товарів, необхідних для організації здійснення правосуддя, як-то поштові марки, конверти, папір тощо. Обсяг видатків для місцевих та апеляційних судів не тільки не збільшено, а навпаки зменшено на 4,31%.

Вища рада правосуддя констатувала, що рівень задоволення потреби судів у фінансових ресурсах на цей рік становить 38,4%, що є найменшим показником, починаючи з 2017-го – 79,1%, 2018-й – 77,9, 2019-й – 69,5, 2020-й – 64,4% [3].

Повідомлення судів про припинення відправки поштової кореспонденції та дефіцит коштів для виплати заробітної плати працівникам апарату охопила майже усю територію України. Компенсація дефіциту коштів здійснюється через наближення лише по основним виплатам, але в цілому проблема не вирішується щодо відновлення якісного судового адміністрування.

Необхідно звернути увагу, що під управлінням персоналом розуміє системний, планомірно організований вплив за допомогою *взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів* на процес формування й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Це твердження є найбільш близьким до визначення поняття «управління персоналом суду».

Законодавчо закріплюється, що керівник апарату суду призначає на посаду та звільняє з посади працівників апарату суду, застосовує до них заохочення та накладає дисциплінарні стягнення. Добір працівників апарату суду здійснюється на конкурсній основі. В апаратах судів загальної юрисдикції можуть створюватися управління, відділи, що здійснюють свої функції на підставі положення про відповідні управління, відділ, затвердженого керівником апарату відповідного суду.

Проте, вищезазначена ситуація у кадровому забезпеченні судів свідчить про слабкість та не зваженість законодавчо визначених засад добору та перебування на державній службі у апаратах суду, зокрема, у випадку значного недофінансування системи судового адміністрування. Вказане впливає не лише на кадровий потенціал судової системи, але на якість надання судових послуг громадянам.

На теперішній час, професійна спільнота в судовій системі застерігає, що в судах взагалі складно буде якісно організувати умови для здійснення правосуддя з огляду на відтік кваліфікованих кадрів та відсутність бажаючих прийняти на себе обов'язки та обмеження щодо проходження державної служби, встановлені Законом України «Про державну службу», з урахуванням заробітної плати у сумі 4830 грн [3].

Не отримання учасниками судових справ процесуальних документів суду, збільшення часу розгляду справ та перенесення слухань на тривалий проміжок часу – все це зумовлено недостатньою чисельністю суддів, неукомплектованістю апаратів судів, та відсутністю можливості належного матеріально-технічного забезпечення суду, організаційного забезпечення правосуддя та забезпечення фінансових гарантій незалежності суддів та працівників апаратів.

Тривалість розгляду судових справ, якість судових рішень, контроль за виконанням судових рішень – стан цих показників характеризує спроможність держави забезпечити конституційні гарантії кожної людини на відновлення порушених прав та свобод, а тому критичність ситуації неминуче вплине і на економічний, і соціальний стан країни.

Одним із варіантів покращення судового адміністрування та ефективності суддівської служби, нами вбачається у повноцінному впровадженні Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи.

#### **Список літератури**

1. Назаров І. В. Судові системи країн Європейського союзу та України: порівняльно-правовий аналіз : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. юрид. наук : спец.12.00.10 «Судоустрій; прокуратура та адвокатура» / І. В. Назаров. – Харків, 2011. – 39 с.
2. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 11.05.2004 № 1402-VIII. Офіційний вісник України. 2016 р., № 56, стор. 9, стаття 1935.
3. Сайт Вища рада правосуддя. URL: <https://hcj.gov.ua/>

### **ІННОВАЦІЙНА РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ У ВИХОВАННІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИХОВАННЯ**

**Куз Сергій Миколайович**

аспірант кафедри державознавства, права і європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-0461-7828>

Справедливо вважається, що на інноваційні зміни, які проходять під час воєнного стану або стану війни у воюючому суспільстві, потрібно лічені дні-тижні, а в умовах мирного життя на них припадуть роки.

Ця істина справедлива і у відношенні до національної системи виховання. Саме в умовах воєнного стану або стану війни, в лавах збройних сил, системи територіальної оборони реалізуються у прискореному режимі складні, на перший погляд не видимі, процеси національного виховання у своїх екстремальних проявах. Під впливом злочинних дій жорстокого противника, усвідомлено виховуються широкі маси захисників Вітчизни, що спонтанно висувають із своїх лав справжніх потенційних лідерів, які в екстремальних умовах проявили свої кращі природні лідерські якості та нечувану інформаційно-психологічну стійкість.

Особливо важливо звернути увагу на виховні процеси лідерства у підрозділах територіальної оборони. Закон «Про основи національного спротиву» дає правове визначення поняттю доброволець. Так, згідно Закону «доброволець Сил територіальної оборони Збройних Сил України – громадянин України або іноземець чи особа без громадянства, який перебуває в Україні на законних підставах впродовж останніх п'яти

років та на добровільній основі зарахований до проходження служби у складі добровольчого формування Сил територіальної оборони Збройних Сил України» [4].

Звернемо увагу на те, що до територіальної оборони йдуть добровольці, тобто особи, що заздалегідь усвідомили саме свою необхідність встати на захист Вітчизни. Можливо вони у мирному житті не мали змоги яскраво продемонструвати себе як лідери та життя воєнне різко збільшує для них такі можливості. Саме пасіонарні особистості, які мають накопичений внутрішній лідерський потенціал, успішно його реалізують в умовах підготовки та організації воєнної служби.

Доведено практикою, що саме війна наймасовіше народжує лідерів. Голова Національного агентства з питань держслужби Наталія Алюшина ще в квітні 2022 році заявила, що тепер «Ми готуємо кадровий резерв, зокрема із числа лідерів, народжених війною. Адже на наших очах народжуються лідери, котрі виявили мужність, героїзм, вміння стратегічно мислити і оперативно діяти» [1, с. 7].

Із закінченням війни ветеранський рух помолодшає. До мирного життя повернуться ті, яких важкі будні війни об'єктивно висунули в лідери. Вони своєю кров'ю довели вірність Батьківщині і в мирному житті складуть високу конкуренцію сьогodнішнім місцевим керівникам. Необхідно пам'ятати і враховувати чинник їхнього загостреного ставлення до справедливості. У повсякденне життя і публічну службу прийдуть лідери без зайвого почуття страху, ті, які не шукали собі «теплих місць». Отже, об'єктивно прогнозуються конфлікти між нинішніми кадрами та молодими лідерами нового ветеранського руху. Тому необхідно зробити так, щоб не утворилася прірва між суспільством, публічним управлінням і нашими захисниками. «Це робота з ментальністю, наративами, але маємо залишити образ ветерана-героя, який зараз у нас є, і не дати цей образ зіпсувати» [6, с. 3].

Інноваційна роль територіальної оборони у вихованні лідерства в системі національного виховання проглядається і в питанні підготовки громадян до національного спротиву, тобто сприянню обороні України. Якщо в минулому, підготовка здійснювалась в загальній системі підготовки до призовної молоді до служби в Збройних Силах, то за час існування незалежної України цим питанням приділялось мало уваги: в школах предмет військова підготовка та наявна матеріальна база в класах була знищена, занять з матеріальної частини не проводилося, в кращому випадку все зводилося до викладання предмету «Захист Батьківщини». А зв'язок із Збройними Силами України був забутий. Також і заняття із військовозобов'язаними, які були в мирний час приписані до військових частин, у зв'язку з браком коштів, регулярно не проводились.

Агресія росії проти України нині нам гостро диктує необхідність формувати свідому, вмотивовану та фізично підготовлену молодь, яка зможе відстоювати національні інтереси зі зброєю в руках. Саме з такої молоді і будуть виростати нові національні лідери, здатні проявляти стійкість у критичних ситуаціях, тверезо оцінювати ситуації та приймати адекватні, дієві й асиметричні рішення.

Мотиваційний набір людина не отримує з народженням, він формується впродовж її життя. Для цього відповідна політика держави має бути спрямована на цільове мотивування співгромадян до праці з державою. У ході реалізації спеціальних програм молодь слід залучати до вивчення історії та культури України, подвигів борців за її незалежність, суверенітет та територіальну цілісність; до фізичних тренувань; до занять з вогневої, парашутної, автомобільної підготовки. Заходи з національно-патріотичного виховання необхідно у закладах загальної середньої, спеціалізованої позашкільної освіти, музеях, бібліотеках, клубах та інших закладах культури.

Національний виховний процес повинен бути спрямований, зокрема, на формування патріотизму, поваги до державної мови та державних символів України, дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей, усвідомленого обов'язку захищати у разі потреби суверенітет і територіальну цілісність України. Саме українські школи повинні формувати спільну для всього Українського народу народну ціннісну

платформу, фундамент для подальшого успішного життя, стійкої та успішної соціалізації молоді.

Активна, дієва, впливова молодь з задатками лідерства – одна із стратегічних складових успіху українського суспільства. Саме тому, в першу чергу, влада має перейматися створенням таких умов, у яких число молодих активістів-лідерів множитися.

Під системою національно-патріотичного виховання, у її широкому форматі, розуміють сукупність органів державної влади та громадських об'єднань та їх активна діяльність щодо формування у громадян України високої патріотичної свідомості, почуття вірності Вітчизні, готовності до виконання конституційного та громадського обов'язку по захисту інтересів держави. Головним завданням національно-патріотичного виховання вбачається формування та розвиток стійких лідерських якостей в особистості, які притаманні активним громадянам-патріотам. Роль територіальної оборони у вихованні молоді, в умовах режиму воєнного стану, стрімко зростає.

«Головним інститутом, що організовує та забезпечує діяльність системи патріотичного виховання громадян України є держава. Вирішення питання патріотичного виховання повинно початися з розробки нормативно-правової бази патріотичного виховання усіх громадян України» [2, с. 30].

Нині держава пропонує креативній молоді, що прагне до лідерства свою далеко не досконалу нормативно-правову базу. Так у 2021 році ухвалено Закон № 1414-IX від 27 квітня «Про основні засади молодіжної політики». Закон ставить собі за мету визначення напрямів та механізмів реалізації молодіжної політики в Україні, гарантії участі молоді у її формуванні та реалізації, особливості організаційних і правових засад утворення та діяльності молодіжних та дитячих громадських об'єднань. Але, у статті 3 Закону, де йдеться про мету, завдання і пріоритети молодіжної політики, на жаль, відсутні цілі щодо розвитку у молоді почуття лідерства, активної національно-патріотичної позиції [3, с. 7].

Влада повинна сконцентрувати свої зусилля на підвищенні рівня компетентностей молоді у сфері громадських відносин, культури волонтерства, активізації її залучення до ухвалення рішень. Академік НАН України, президент НАПН України Василь Кремінь вважає, що «Трагічно недооцінюється роль сучасної освітньої системи у формуванні свідомих, інтелектуально та духовно розвинутих, а також патріотично налаштованих громадян нашої країни» [5, с. 10].

Вважаю, що поряд із застосуванням в щоденній роботі таких наукових термінів та понять як «український патріотизм», «виховання українського патріотизму», «національно-патріотичне виховання» доречно запровадити та застосовувати й такий термін як «виховання українського лідерства».

У США, Європі виховання лідерства в системі патріотичного виховання приділяється прискіплива увага з боку держав, через спеціалізовані програми освіти. Так, у США в середніх школах. Як державних, так і приватних, реалізується федеральна програма підготовки молодих офіцерів запасу, у вигляді юнацьких курсів JROTS (Junior Reserve Officers Training Corps). Програма передбачає виховання в підростаючому поколінні почуття громадянства і патріотизму, лідерства, впевненості у власних силах. У 2012 році в 50 штатах США діяли 3229 шкіл з програмою JROTS, де навчалося понад 600 тисяч американських юнаків та дівчат. Франція, починаючи з 1936 року розвиває мережу канікулярних молодіжних таборів (Auberge de jeunesse). У результаті для молоді щороку створюється 29 тис. таборів, які відвідують 1,1 млн. підлітків. Також у Франції діють центри дозвілля молоді, які розглядаються як навчальні заклади, що сприяють соціалізації і процесу навчання, необхідних для активного громадянства, націленого на лідерство. Близько 4 млн. неповнолітніх залучені в таких центрах. У Латвії державний центр змісту освіти створив єдиний реєстр таборів ([www.pometnes.gov.lv](http://www.pometnes.gov.lv)), в якому доступна інформація як про заплановані табори, так і про можливість записатись до них. Ці табори позиціонуються як заклади позашкільної освіти, які вносять свій вклад у виховання у молоді почуття громадянства і патріотизму та якостей лідерства. У Естонії працює 28

молодіжних таборів з дозволом на діяльність, а також багато проектних таборів. Молодіжні табори щорічно відвідують майже 30 тис. підлітків. Такі табори діють не лише як юридичні особи, але як комерційні, громадські, церковні. Однією з найкращих в світі є мережа 400 фінських молодіжних центрів, які фінансуються і контролюються міністерством освіти і культури. Усе спрямовується на залучення молоді та її підтримку у становленні активної громадянської позиції. У Великій Британії основним інструментом молодіжної громадської освіти є Програма добровільної служби суспільству (Community Service Volunteers), що заснована у 1962 році і яка підтримує патріотичні програми для молоді [7, с. 28].

Таким чином, територіальна оборона об'єктивно відіграє інноваційну роль у вихованні лідерства в системі національного виховання. Від тепер територіальна оборона і виховні процеси щодо молоді в Україні тісно пов'язані. Саме життя буде підказувати нам нові форми, способи та методи нашої виховної діяльності. Наш досвід візьмуть на озброєння країни ЄС та НАТО і не тільки вони.

#### **Список літератури**

1. Алюшина Н. «Ми готуємо кадровий резерв, зокрема із числа лідерів, народжених війною». – «Урядовий Кур'єр». – 15.04.2022 р. - №87. – С.7.
2. Василенко С., Заболотний В. «Час патріотизму» / Центр воєнної політики та політики безпеки «Оборонний вісник». – №7. – 2015 р. – С.30.
3. Закон № 1414-IX від 27 квітня 2021 р. «Про основні засади молодіжної політики»./ «Урядовий Кур'єр». – 10.06.2021 р. – С. 7.
4. Закон України «Про основи національного спротиву» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 41, ст.339). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
5. Кремінь Василь «Панукраїзм як світоглядна основа нашого розвитку?» // «Голос України». - №202 97459). – 03.11.2020 р. – С. 10.
6. Лапутіна Ю. «Маємо молодих ветеранів, яким потрібні не соціальні гарантії, а розвиток у суспільстві» // Газета «Урядовий Кур'єр». - №188. -31.08.2022 р. – С.3.
7. Юзич Ю. «Західне виховання» // Центр воєнної політики та політики безпеки «Оборонний вісник». – №8. – 2015 р. – С.28.

### **ПРИРОДА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ТА ЇЇ ВРАХУВАННЯ У ПРАВІ**

**Лаврусь Вадим Васильович**

аспірант кафедри державознавства, права і європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0002-4146-0305>

Правова норма об'єктивно містить в собі механізм інформаційно-психологічного впливу, якщо тільки вона не нікчемна юридично. Нині наші вороги силяться вплинути психологічно на захисників української вітчизни різними методами, включаючи і подобу права, оскільки право, як феномен справедливого закону, в росії знищено.

Любий інформаційно-психологічний вплив ґрунтується на явищі інформаційно-психологічних коливань. Здавна люди були переконані в тому, що звукові коливання лежать в основі Всесвіту і що співом або декламуванням відповідних мантр (підбір звуків) може бути вирішено багато проблем. Принцип, що все рухається, все вібрає лежить в основі буття. Матерія, енергія, розум, дух – це видозміни матерії, які розрізняються лише частотою своїх вібрацій. Також необхідно підкреслити, що інформаційно-енергетичний обмін через вібрації лежить в основі життя Всесвіту.

Вібрація – це коливання, тремтіння. Переміщення точки або механічної системи при якому відбувається почергове зростання й зменшення в часі значень хоча б однієї

координати називають вібрацією. Найчастіше і досить швидко руйнування об'єкта настає при вібраційних впливах за умов резонансу. Любі події – це також вібрації, а вібрації здатні акумулюватись любимими предметами.

Американка Сюзен Олександр вирішила записати випромінювання, які виходять від людини. Застосувавши математику та фізику, вона зробила спробу їх озвучити. Виявилось, що людське тіло переповнено різними вібраціями: серцеві скорочення м'язів, ендокринні цикли. А біолог Каліфорнійського університету Девід Деймер виміряв коливання ДНК за допомогою інфрачервоного спектру, потім переформатовав невидимі вібрації у звуковий спектр – і отримав музику. Записана мелодія ДНК нагадувала медитативні мелодії Індії. Дослідники планують записати мелодії вібрацій органів людини, адже у кожного з них буде своя звукова симфонія.

Інформаційно-психологічні вібрації доречно визначити як коливання інформаційно-психологічної сфери створеної людиною, групою людей, соціумом. Сильними інформаційно-психологічними вібраціями майстри психологічного впливу (пропагандисти, керівники) або зміцнюють переконання людини, або частково їх міняють, часто ставлячи людину, суспільство в залежність від себе.

Управлінська роль інформаційно-психологічних вібрацій вивчена ще недостатньо. Але ж у людини звукова (вібраційна) свідомість. При звуковій свідомості процеси мислення проходять не так швидко, адже людина проговорює свої думки. Звуковою (вібраційною) свідомістю доволі легко управляти за допомогою нейролінгвістичного програмування. Сильна домінанта, що викликана звуковою мовою, не дозволяє відрізнити свої думки від нав'язаних. Використання звукової (вербальної) мови утруднює телепатичне сприйняття людиною інформації. Звуки (вібрації) впливають і на ДНК, змінюючи її.

Так, завдяки сильним інформаційно-психологічним вібраціям у вигляді повторюваної однієї і тієї ж рекламної або пропагандистської фрази, норми права, у психіці формується стійкий автоматизм, який починає впливати на потреби, вчинки та поведінку, тобто реалізується управлінська функція.

В. Петрик, М. Присяжнюк, Л. Компанцева визначають нейролінгвістичне (грецьк. *νευρον* – нерв і лат. *Lingua* – мова) програмування як модель спілкування, яка ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення; комплекс технік і операційних принципів, на основі яких моделюються ефективні стратегії мислення й поведінки. У назві «нейролінгвістичне програмування» частина «нейрон» указує на те, що для опису реального досвіду людини необхідно знати та розуміти «мову мозку», тобто ті нейрологічні процеси, що відповідають за зберігання, перероблення й передання інформації; «лінгвістичне» акцентує на ключовому значенні мови не лише в процесі опису особливостей механізмів мислення та поведінки, а й під час організації комунікації; «програмування» визначає системність розумових процесів та поведінки [6, с. 51].

Питання інформаційно-психологічних вібрацій та відповідної інформаційно-психологічної стійкості доцільно розглядати нероздільно із загальними закономірностями розвитку особистості, суспільства, держави, природи, людського мислення тобто в системі науки діалектика. Аналітик медіа центру «Одеська політична платформа» Юрій Христензен зауважує, що крім критичного мислення, необхідно розвивати емоційну стійкість. «Емоції є у всіх – політиків, журналістів, науковців, бізнесменів і музикантів. Навіть доктор наук може діяти проти своїх інтересів на користь пропагандистів, якщо пробити тонкий наліт цивілізації в нього в голові [7, с. 3].

Ядром інформаційно-психологічних вібрацій виступають саме національні культури, національні системи права, які забезпечують державам основи їх психологічної та правової стійкості. «Тому нарощування культурних м'язів – це також питання виживання в теперішні буремні часи» [2, с. 35].

Негативні інформаційно-психологічні вібрації проявляються особливо гостро і мають руйнівну спрямованість в таких психологічних станах впливу як обурення, злопам'ятність, озлоблення. Ці стани об'єднуються в поняття «ресентимент» (від франц.

ressentiment), введене німецьким філософом і філологом Ф. Ніцше. Саме ж поняття відображає внутрішній емоційний стан індивідуума чи суб'єкта, який базується на постійному почутті ворожості до всього того, що цей суб'єкт вважає причиною своїх невдач і тоді виникає образ ворога.

«Як стверджують науковці, ресентимент є доволі складним ментально-культурним поняттям і власне станом, який значно глибший за такі поверхневі почуття як заздрість чи ворожість, бо часто набуває ірраціональної агресії. Феномен ресентименту, який проходить шлях від заздрощів до ненависті, формує певну психологічну заданість (тривале безсилля), яка надалі сублімує вирощене почуття неповноцінності в особливу систему моралі. І ця мораль здебільшого формує ідеального раба з відповідною психологією. Жертвою цієї психології (особливої картини світу, заснованої, як стверджував Ф. Ніцше, на «фальсифікації ціннісних таблиць» стає не лише окрема людина, а й цілі народи. У руках диктаторських режимів впроваджений і підтриманий пропагандою ресентимент стає впливовим потенціалом для проведення агресивної внутрішньої і зовнішньої політики» [3, с. 7].

З агресивною політичною пропагандою, побудованою на ресентименті, необхідно боротись різними методами, але найефективніший з них – правовий. Закриття, через рішення суду, джерел агресивної політичної пропаганди, їх потужних інформаційних резонансних платформ знімає гостроту протистояння.

Інформаційно-психологічні вібрації можуть мати і позитивну спрямованість. Так переживання моментів ейфорії від кохання, музики, мистецтва, справедливості довгоочікуваної норми права, мають позитивний психологічний вплив. Оскільки правова норма об'єктивно містить в собі механізм інформаційно-психологічного впливу на людину через вібрації, які вона утворює то сама норма повинна бути виписана так, щоб вона була зрозумілою, ємкою та містила в собі потенціал дії.

Саме цю функцію повинен додатково підсилити механізм реалізації правової норми. Такий механізм доречно виписувати у тілі самого закону, а не опускати його на рівень нормативно-правового документу. Чітко виписана правова норма, підсилена механізмом її реалізації, здатна потужно, за допомогою породжених нею інформаційно-психологічних вібрацій вплинути результативно на людину.

Доречно згадати, що давньоукраїнське народне віче, як праобраз правової демократії, діяло саме методом інформаційно-психологічної вібрації. Рішення віче напряду залежало від сили голосової інформаційно-психологічної вібрації народних мас на майдані. Чим сильнішими були такі вібрації, тим вірогідніше, що народні маси могли психологічно вплинути на досягнення потрібного їм владного управлінського рішення. Через віче народ мав відповідний вплив на політичне життя у бажаному для себе напрямку. Доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри історії держави, права та політико-правових учень юридичного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка, Ігор Бойко напряду вказує на те, що «Рішення на віче приймалося шляхом схвалення чи заперечення тієї чи іншої пропозиції криками (звідси походить саме поняття «голосувати» – подавати голос, кричати), перевагу мала та пропозиція, за яку голосніше кричали» [1, с. 9].

Інформаційно-психологічний вплив та маніпулювання свідомістю виступають одним із основних інструментів протистояння в інформаційній боротьбі між державами. Використання спеціальних та прихованих заходів інформаційно-психологічного впливу дозволяє дестабілізувати суспільно-політичну, соціальну і економічну ситуацію, корегувати із зовні політичний курс держави як об'єкта впливу.

«Отже, завдяки чітко спланованим, ретельно підготовленим і якісно проведеним спеціальним заходам впливу силами спецслужб України можна значно послабити позиції країн-противників з окремих вразливих питань на міжнародній арені, донести своє бачення проблем до ключових осіб у міжнародному політикумі, забезпечити біль дієву підтримку держави з боку іноземних партнерів». [4, с.136].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) прогнозує, що до 2025 року кожен другий українець може зіткнутися із проблемами у сфері ментального здоров'я. Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль підкреслює, що психічне здоров'я – один із маркерів стійкості, спроможності чинити опір і перемагати. Він переконаний, що «Одне із ключових завдань – створити адекватну викликам систему психологічної допомоги та підтримки. Систему, яка виконувала б п'ять базових функцій: профілактика та виявлення проблеми; надання широкого спектру допомоги поза лікарнею; психосоціальна реабілітація; надання спеціалізованої психіатричної допомоги в лікарні; постійна підтримка людей з ментальними порушеннями... Ворог робить усе, щоб зламати нас морально, росія постійно запускає ІПСО, щоб деформувати психіку та деморалізувати українців. Мусимо цьому ефективно протидіяти. Психологічне відновлення України важливе так само, як і відбудова інфраструктури, житла чи енергетики» [5, с. 3].

Для того, щоб компонент захисту психічного здоров'я був наскрізним у реалізації відповідної державної політики його необхідно чітко унормувати, прийнявши цілий ряд поправок та доповнень до нині діючої правової бази. Саме такий підхід пришвидшить створення в Україні нової культури ставлення до ментального здоров'я та зменшить негативний інформаційно-психологічний вплив.

#### **Список літератури**

1. Бойко Ігор «Київська держава» «Голос України» 28.07.2022 р. С.9.
2. Віхров М. «У зоні турбулентності. Про значення держави та культури в час «кінця історії», який не настав» // «Український тиждень». – №5 (741). – 04 – 10.02.2022 р. – С.35.
3. Король В. «Ресентимент: чому неможливі домовленості з путінцями» // «Голос України». – 15.03.2023 р. – С.7
4. Левченко В.О. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування: монографія / О.В.Левченко. – Житомир : Видавець ПП «Євро-Волинь», 2021. – С.136.
5. Малолеткова О. «Потрібна нова культура ставлення до ментального здоров'я» // «Урядовий Кур'єр». – 10.02 2023 р. – С.3
6. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посіб. /В.М.Петрик, М.М.Присяжнюк, Л.Ф. Компанцева, Є.Д.Скулиш. –К. : Наук.-вид. відділ НА СБ України, 2010. – 248 с. – С. 51.
7. Христензен Юрій «Війна починається не з танків на вулицях, а з ненависті в головах людей» // «Урядовий Кур'єр». – 21.01.2022 р. – С.3.

### **ПРАВО НА МЕДИЧНУ ПОСЛУГУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: ІНОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

**Ломакін Андрій Михайлович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Тема медичної послуги є надзвичайно актуальною і важливою в сучасному світі. Незалежно від країни або регіону, здоров'я і благополуччя населення є пріоритетними завданнями суспільства та держави. Особисте здоров'я є основою для досягнення особистого, соціального і економічного розвитку.

В сучасному світі, де здоров'я та добробут стають все більшим пріоритетом, медична послуга виявляється невід'ємною складовою ефективною системи охорони здоров'я. Вона представляє собою комплекс дій та процедур, які надаються медичними фахівцями з метою підтримки та поліпшення здоров'я людей. Медичні послуги можуть бути надані в різних форматах, включаючи лікарняні установи, поліклініки, амбулаторії та власні кабінети

лікарів. Загалом, медична послуга є важливим стовпом у здоров'ї і добробуті людей. Вона об'єднує науку, технологію, емпатію та професійність, забезпечуючи надання ефективної та індивідуальної медичної допомоги. Постійний розвиток, інновації та вдосконалення медичної послуги є важливими завданнями для забезпечення оптимального стану здоров'я населення.

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» визначає, що кожна людина має природне невід'ємне і непорушне право на охорону здоров'я. Суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави, поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення, розв'язання екологічних проблем, вдосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя [1].

Основним завданням медичних послуг є забезпечення доступності та якості медичної допомоги для населення. Це охоплює широкий спектр послуг, таких як діагностика, лікування, профілактика захворювань, реабілітація та консультування пацієнтів. Медична послуга передбачає не лише фізичне втручання, а й психологічну підтримку та надання необхідної інформації для пацієнтів та їх родин. Одним із важливих аспектів медичної послуги є застосування інноваційних технологій та методів лікування. Сучасна медицина постійно розвивається, і нові дослідження та технології дозволяють забезпечувати більш точну діагностику, ефективніше лікування та меншу інвазивність процедур. Наприклад, застосування роботизованих систем у хірургії дозволяє здійснювати складні операції з високою точністю та мінімальним втручанням.

Медична послуга включає інтердисциплінарний підхід до лікування. Завдяки співпраці між різними медичними спеціалістами, пацієнти отримують комплексне та індивідуальне обслуговування. Наприклад, при лікуванні онкологічних захворювань, команда фахівців, таких як онкологи, радіологи, хіміотерапевти, психологи та соціальні працівники, спільно працюють для забезпечення найкращих результатів для пацієнтів. Окрім того, медична послуга включає і важливий аспект профілактики захворювань та підтримки загального стану здоров'я. Це може охоплювати проведення регулярних медичних оглядів, вакцинацію, консультування щодо здорового способу життя, включаючи правильне харчування та фізичну активність, а також забезпечення необхідних препаратів та медичних матеріалів.

Медичні послуги також пов'язані з етичними принципами та нормами. Це включає повагу до приватності пацієнтів, забезпечення конфіденційності медичної інформації, інформовану згоду пацієнтів на проведення процедур та лікування, а також дотримання медичних стандартів та протоколів. Загалом, медична послуга є необхідною для підтримки та поліпшення здоров'я населення. Вона об'єднує клінічні знання, інноваційні технології та гуманістичні принципи для надання ефективної та пацієнтоорієнтованої допомоги. Розвиток медичних послуг є постійним процесом, оскільки він відповідає на змінюючись потреби та вимоги суспільства. Нові дослідження, технології та методи лікування сприяють постійному покращенню результатів та збереженню життя.

Однак, існують виклики та проблеми, пов'язані з медичною послугою. Нерівність доступу до якісної медичної допомоги, високі витрати на лікування, недостатня координація між медичними закладами та неефективне використання ресурсів - це лише деякі з проблем, з якими стикаються системи охорони здоров'я. Вирішення цих викликів потребує спільних зусиль уряду, медичних фахівців та громадськості. Для покращення медичної послуги необхідно забезпечувати фінансову підтримку для досліджень та інновацій, розвивати та підтримувати навички медичних працівників, просувати здоровий спосіб життя та запобігання захворюванням. Крім того, це вимагає вдосконалення системи охорони здоров'я, забезпечення доступності та рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення.

Усвідомлення важливості медичної послуги та постійне покращення її якості є вирішальними для забезпечення здоров'я та добробуту суспільства. Вона є ключовою складовою системи охорони здоров'я і відіграє важливу роль у врятуванні життів та поліпшенні якості життя людей. Необхідно також зазначити, що медична послуга не обмежується лише фізичним лікуванням. Вона також включає психологічну підтримку та психотерапію, оскільки психічне здоров'я є невід'ємною частиною загального благополуччя людини. Медичні фахівці, такі як психіатри та психологи, надають допомогу у розумінні, лікуванні та попередженні різних психічних розладів.

Окрім того, зростання інтернет-технологій і мобільних додатків сприяє розвитку електронної медичної послуги. Телемедицина надає можливість отримувати консультацію та діагноз від медичних фахівців віддалено, зручності і доступності для пацієнтів, які не можуть фізично відвідати лікарняну установу. Це особливо корисно в ситуаціях надзвичайних подій або обмежень, таких як пандемія COVID-19. Медична послуга є складним та багатогранним поняттям, яке поєднує науку, технологію, людську емпатію та вміння. Її розвиток та вдосконалення є важливим завданням суспільства. Забезпечення доступної, якісної та всебічної медичної допомоги є ключем до підтримки та зміцнення здоров'я населення.

Отже, медична послуга є невід'ємною складовою сучасної системи охорони здоров'я. Вона забезпечує медичну допомогу, діагностику, лікування та профілактику, працює над вдосконаленням здоров'я та поліпшенням якості життя людей. Медична послуга включає різноманітні медичні процедури, терапії та консультації, які виконуються кваліфікованими медичними працівниками. Одним з найважливіших аспектів медичної послуги є діагностика захворювань. За допомогою різних методів, таких як лабораторні аналізи, обстеження та зображувальні дослідження, лікарі здатні встановити точний діагноз і розпочати відповідне лікування. Крім того, медична послуга включає надання інформації та консультування пацієнтів щодо їх стану здоров'я, можливих варіантів лікування та попередження захворювань.

Лікування є ще одним важливим аспектом медичної послуги. Це може включати фармакотерапію, фізіотерапію, хірургічні втручання та інші методи, спрямовані на поліпшення стану здоров'я пацієнта. Медичні фахівці розробляють індивідуальні плани лікування, враховуючи особливості кожного пацієнта та характер його захворювання. Крім того, медична послуга має профілактичний аспект. Це охоплює проведення регулярних медичних оглядів, скринінгових тестів та вакцинацію для запобігання захворюванням або їх виявлення на ранніх стадіях, коли лікування має більші шанси на успіх. Профілактичні заходи також включають навчання громадськості про здоровий спосіб життя, такий як правильне харчування, активний спосіб життя та уникання шкідливих звичок.

Невід'ємною складовою медичної послуги є також реабілітація. Після травм, операцій або хвороб, реабілітаційні заходи спрямовані на відновлення функцій організму та поліпшення якості життя пацієнта. Це може включати фізіотерапію, ортопедичні пристрої, психологічну підтримку та інші методи, спрямовані на повернення пацієнта до повноцінного життя. Медична послуга також має соціальний аспект. Вона створює сприятливі умови для взаємодії між медичними фахівцями, пацієнтами та їх родинами. Це включає емоційну підтримку, пояснення процедур та лікування, залучення до прийняття рішень щодо здоров'я та надання інформації про доступні ресурси та підтримку.

У сучасному світі, де швидкість розвитку науки та технологій безперервно зростає, медична послуга має впроваджувати інновації. Це може бути застосування новітніх технологій діагностики, розробка нових методів лікування або впровадження цифрових рішень для покращення ефективності та доступності медичної допомоги. Медична послуга є фундаментальною складовою сучасної системи охорони здоров'я. Вона забезпечує надання медичної допомоги, діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію з метою поліпшення стану здоров'я людей. Це широкий спектр послуг, що включає не тільки фізичне втручання, але й психологічну підтримку, профілактику та соціальну допомогу.

Медична послуга постійно еволюціонує і вдосконалюється завдяки науковим дослідженням, технологічним інноваціям та внескам медичних фахівців. Вона вимагає зусиль уряду, медичних організацій, фахівців та громадськості, щоб забезпечити доступність, якість та ефективність медичної допомоги для всіх.

Особливу увагу слід приділити проблемам, таким як нерівність доступу до медичних послуг, високі витрати на охорону здоров'я, неефективне використання ресурсів та потреба в покращенні системи охорони здоров'я. Розв'язання цих викликів вимагає системних змін, інноваційних рішень та спільної праці. Усвідомлення важливості медичної послуги та постійне забезпечення її якості є ключовими для підтримки здоров'я та благополуччя суспільства. Надання належної медичної допомоги не тільки зберігає життя, але й допомагає людям вести активний та задоволений життя.

Медична послуга є неоціненною і неповторною в своїй сутності. Вона відображає зустріч між наукою та людською турботою, між медичною експертизою та людським сприйняттям. Кожна медична послуга є унікальною, адаптованою до потреб і конкретних обставин кожного пацієнта. Розширення обсягу медичної послуги також пов'язане з впровадженням новітніх технологій та інновацій. Цифрові рішення, такі як електронна медична документація, телемедицина, мобільні додатки та штучний інтелект, розширюють можливості в області медичної послуги. Вони полегшують доступ до інформації, покращують точність діагностики, забезпечують ефективніше керування медичними даними та покращують комунікацію між медичними фахівцями та пацієнтами. У сучасному світі, під впливом швидкого розвитку науки і технологій, медична послуга швидко змінюється і розвивається. Нові методи лікування, дослідження та проривні технології продовжують змінювати обличчя медицини. Постійний розвиток та вдосконалення медичної послуги є необхідними для забезпечення високої якості допомоги, підвищення виживаності, покращення якості життя та збереження здоров'я пацієнтів.

Завершуючи, медична послуга є неповторною і невід'ємною складовою системи охорони здоров'я. Вона охоплює широкий спектр послуг, від діагностики та лікування до профілактики та реабілітації. Медична послуга включає не лише фізичні аспекти лікування, але й психологічну та соціальну підтримку, забезпечуючи цілісний підхід до здоров'я та благополуччя пацієнтів.

#### **Список літератури**

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19).

### **АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА ЯК ПРАВОВИЙ СТАНДАРТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Малиш Олександр Леонідович**

аспірант кафедри конституційного і адміністративного  
права юридичного факультету  
Національний авіаційний університет  
м. Київ, Україна

Визначальною ознакою розвитку законодавства, зокрема адміністративного, у демократичних країнах є його спрямованість на забезпечення прав і законних інтересів осіб у відносинах із державою та її органами. Однією з найважливіших гарантій цього є чітка регламентація процедурного аспекту відносин особи і влади. За таких умов державний службовець чи службовець органу місцевого самоврядування діє не свавільно, а керуючись чітко встановленим порядком. Це по-перше, забезпечує рівність осіб перед законом, адже до всіх однопорядкових справ застосовується однакова процедура, а по-друге, існування законодавчо встановленої процедури є вихідною точкою для здійснення контролю, зокрема

судового, за законністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Ці питання є особливо актуальними для України, оскільки більшість процедурних елементів відносин органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та інших суб'єктів, які законом уповноважені здійснювати владні управлінські функції, з громадянами або не регулюється законодавством взагалі або ж регулюється підзаконними нормативно-правовими актами.

Отже, необхідність законодавчого регулювання порядку діяльності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, і особливо їх відносин із приватними особами сьогодні є очевидною і не викликає сумнівів.

Приватна особа, будь-то громадянин чи суб'єкт господарювання, постійно перебуває у відносинах із публічною адміністрацією, реалізуючи належні їй права або виконуючи покладені законодавством обов'язки. Перебіг цих відносин відбувається за правилами, які в європейській правовій традиції прийнято називати адміністративною процедурою. Адміністративна процедура як стандарт діяльності публічної адміністрації уявляє собою сукупність правил для прийняття рішень, якими приватній особі надаються права або покладаються обов'язки або ж в інший спосіб змінюється її правовий статус. Ці правила вироблені в результаті майже 100-річного періоду правотворчої діяльності країн світу. Україна ж, попри свої євроінтеграційні прагнення, впродовж більше 30 років незалежності уникала прийняття закону про адміністративну процедуру [2, с. 230, 233].

Чіткі принципи і правила загальної адміністративної процедури у Європі – це стандарт.

Без цього не може повноцінно функціонувати справедлива правова держава. Наша країна залишається єдиною у Європі (не враховуючи країну агресора), де досі не впроваджено загальну адміністративну процедуру.

Робота над законопроектом, що встановлює правові стандарти для всієї адміністративної діяльності органів публічної влади в Україні тривала понад 22 роки.

17 лютого 2022 року Верховна Рада України подолавши вето Президента прийняла Закон України «Про адміністративну процедуру» (далі – Закон № 2073-IX), яким регулюються відносини органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб з громадянами та бізнесом за загальними справедливими правилами.

Набрання чинності Закону № 2073-IX відбудеться 15 грудня 2023 року. Підготовка до введення Закону в дію включає численні зміни до спеціального законодавства, а також навчання працівників різних адміністративних органів в тому числі і посадових осіб місцевого самоврядування новим правилам і процедурам.

У більшості розвинених держав світу закони, що регулюють адміністративні процедури, перш за все, спрямовані на зменшення стратегічно слабкого становища громадянина перед публічною владою і підвищення якості реалізації прав та законних інтересів громадян [4, с. 79].

Адміністративна процедура є необхідним правовим стандартом для діяльності органів місцевого самоврядування. Чітке встановлення адміністративної процедури сприятиме створенню комфортних умов взаємодії громадян і органів місцевого самоврядування, відкритості і прозорості при підготовці та прийнятті управлінських рішень, зменшенню корупції, обмеженню адміністративного свавілля і посадових зловживань посадовими особами місцевого самоврядування [3, с. 174].

Додатковою перевагою адміністративної процедури є забезпечення стабільності та прогнозованості в діяльності органів місцевого самоврядування, що сприятиме демократизації процесу управління на місцевому рівні.

Адміністративні процедури здатні істотно сприяти підвищенню ефективності реалізації публічної влади, чіткому виконанню функцій і повноважень органів та посадових осіб. Але головне – вони покликані забезпечувати необхідну послідовність у реалізації громадянами своїх прав і охоронюваних законом інтересів та стати дієвим засобом протидії

суб'єктивізму з боку службовців органів публічної влади. За таких умов державний службовець чи службовець органу місцевого самоврядування діє не свавільно, а керуючись чітко встановленим порядком.

Крім того, принципово важливим є те, що завдяки адміністративним процедурам фактично як би «вирівнюється» правові позиції суб'єктів владних повноважень та людини – на протигагу відносинам так званої субординації, в яких зазвичай перебувають суб'єкти управлінських відносин [1, с. 10].

Слід зауважити, що прийнятий Закон № 2073-IX за своїм змістом є аналогом процесуальних кодексів, але для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [5].

Одними з ключових для комплексного розуміння суті адміністративної процедури є принципи, за якими вона здійснюється (верховенства права, рівності перед законом, обґрунтованості та визначеності, неупередженості адміністративного органу тощо). Ці принципи реалізуються завдяки конкретним правовим механізмам і визначають права та обов'язки учасників адміністративної процедури.

Важливо зазначити, що саме матеріальна частина вітчизняного адміністративного законодавства досі не має чітко визначених принципів, якими має керуватися публічна адміністрація під час розгляду питання щодо забезпечення прав та інтересів особи.

Адміністративна процедура включає в себе регламентацію послідовності дій органів місцевого самоврядування при здійсненні певних процедурних дій. Вона має на меті забезпечити чіткість, прозорість та законність дій посадовців органів місцевого самоврядування під час взаємодії з громадянами та організаціями.

У Законі № 2073-IX не тільки акумульовано фундаментальні принципи, окреслені в спеціальному законодавстві (верховенство права, рівність учасників, гласність, неупередженість, справедливість тощо), але й запроваджено нові. Такими принципами є, зокрема, принцип обґрунтованості, добросовісності та розсудливості, презумпції правомірності дій та вимог особи, офіційності, гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні, гарантування ефективних засобів правового захисту тощо.

Так, наприклад, принцип офіційності покликаний гарантувати особі, що адміністративний орган зобов'язаний встановлювати обставини, які мають значення для вирішення справи, і за необхідності збирати для цього документи та інші докази з власної ініціативи, зокрема без залучення особи, витребувати документи та відомості, отримувати погодження й висновки, необхідні для вирішення справи.

Закон України «Про адміністративну процедуру» вводить нові підходи до взаємодії органів місцевого самоврядування з фізичними та юридичними особами. Зокрема, він забезпечує та гарантує:

- право особи на участь у розгляді справи у разі можливого негативного рішення щодо неї;
- орієнтацію на позитивний результат, навіть якщо справу треба вирішувати довше;
- максимальну збалансованість рішень публічної адміністрації;
- уніфікацію підходів та спрощення законодавства.

Для успішного впровадження адміністративної процедури в діяльність органів місцевого самоврядування, необхідно звернути увагу на ряд ключових аспектів.

По-перше, необхідно забезпечити належну освіту та підготовку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які будуть відповідати за виконання процедурних вимог. Це охоплює навчання та тренінги з питань адміністративних процедур, принципів взаємодії з громадянами та ефективного управління. Належна освіта та підготовка допоможуть забезпечити якісне виконання процедурних вимог та довіру громадян до діяльності органів місцевого самоврядування.

По-друге, потрібно привести локальні нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування у Закону України «Про адміністративну процедуру», сформувати належну

правову базу. Важливо адаптувати адміністративну процедуру до конкретних умов та враховувати особливості місцевого контексту.

По-третє, необхідно забезпечити моніторинг та оцінку ефективності адміністративної процедури. Регулярне оновлення та аналіз процедурних вимог, виявлення проблемних аспектів та пошук шляхів їх вдосконалення є важливим етапом впровадження адміністративної процедури. Це дасть можливість виявити недоліки та здійснити необхідні корективи з метою постійного покращення процесу та його відповідності потребам громадян.

По-четверте, забезпечення доступу до належної інформації, яка стосується адміністративної процедури, є важливим аспектом для забезпечення прозорості та відкритості в діяльності органів місцевого самоврядування.

Підсумовуючи слід наголосити на тому, що адміністративна процедура являє собою необхідний правовий стандарт в роботі органів місцевого самоврядування, сприяючи ефективній взаємодії з громадянами, дотриманню законності та забезпеченню прозорості та відповідальності. Впровадження адміністративної процедури є складним завданням, але його переваги та перспективи розвитку виправдовують зусилля для створення сильного та демократичного місцевого самоврядування. Її успішне впровадження вимагає належної підготовки посадових осіб, наявності належної інформаційної та технічної інфраструктури, врахування контексту місцевої громади та залучення громадськості. Постійний моніторинг та оцінка є важливим етапом для покращення адміністративної процедури. Впровадження адміністративної процедури має потенціал зміцнити демократію, підвищити прозорість та довіру між органами місцевого самоврядування та громадянами. Адміністративна процедура є важливим правовим стандартом діяльності органів місцевого самоврядування, який забезпечує ефективну взаємодію з громадянами, законність та прозорість у прийнятті рішень.

#### Список літератури

1. Авер'янов В. Б. Значення адміністративних процедур у реформуванні адміністративного права. *Часопис Київського університету права*. 2009. С. 8-14.
2. Бойко І. В. Роль і значення адміністративної процедури у публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: «Право». Випуск 69. 2022. С. 229-236.
3. Галіцина Н. В. Адміністративна процедура як інститут адміністративного процесу. *Форум права*. 2010. № 4. С.163-177.
4. Кунєв Ю. Д., Баязітов Л. Р. Адміністративна процедура: загальна проблематизація праворозуміння та правозастосування. *Вісник Академії митної служби України*. Серія: «Право». 2015. № 2 (15). С. 79-93.
5. Кравченко Л. М., Булгакова Г. В. Наближення держави до людей. *Юридична практика* 22.02.2022. № 7-8 (1260-1261). URL: <https://pravo.ua/articles/nablyzhennia-derzhavy-do-liudei/>
6. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX / Голос України офіційне видання від 15.06.2022. № 123.

### ПРАВА ЛЮДИНИ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ

**Пушкаренко Сергій Олегович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7159-5070>

Права людини є фундаментальними принципами, які гарантують гідність, свободу та рівність кожній особі, незалежно від її національності, раси, статі, релігії або інших ознак. Ці права визнаються міжнародними і національними законами та стандартами, і

мають величезне значення для розвитку суспільства та забезпечення справедливості. Однак, права людини не можуть існувати лише на папері. Для їх реалізації та захисту необхідна належна інституційна структура, яка забезпечує виконання правових норм, надає механізми звернення до правосуддя та забезпечує захист індивіда від можливих порушень.

Одним з найважливіших інституційних органів є незалежна судова система. Суди відіграють вирішальну роль у захисті прав людини, розглядаючи справи про порушення цих прав та приймаючи відповідні рішення. Незалежність судів від політичних впливів та владних структур є ключовою для забезпечення справедливості та недоторканості прав людини. Поміж інших важливих інституцій можна виділити органи правоохоронних органів, які мають відповідати за дотримання закону та захист громадян. Це поліція, прокуратура та інші служби, які мають компетенцію в області забезпечення громадського порядку та безпеки. Важливо, щоб ці органи діяли відповідно до закону та з урахуванням прав людини, не порушуючи їхніх свобод та гарантій. Крім судової системи та правоохоронних органів, іншими важливими інституціями є омбудсмени, антикорупційні органи та людські права. Омбудсмени є незалежними посадовими особами, які діють як посередники між громадянами та державою, захищаючи права та інтереси громадян. Вони здійснюють контроль за діяльністю державних органів та організацій, сприяють вирішенню конфліктів та надають поради щодо захисту прав людини.

Антикорупційні органи мають на меті запобігання та припинення корупції, яка є серйозним порушенням прав людини. Ці органи ведуть розслідування корупційних справ, накладають покарання на порушників та сприяють встановленню прозорості та ефективності в державному управлінні. Окрім національних інституцій, важливу роль у захисті прав людини відіграють також міжнародні організації, зокрема Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейський Суд з прав людини та Інститут захисту прав людини. Ці організації створюють стандарти та міжнародні договори щодо прав людини, забезпечують моніторинг їх виконання та надають можливість громадянам звернутися за захистом у разі порушення їх прав.

Необхідність належної інституційної структури для захисту прав людини впливає з того, що права людини є універсальними та недоторканими, і жодна держава чи індивід не може порушувати їх безкарно. Інституції, які відповідають за захист прав людини, також мають важливу роль у просуванні свідомості про права людини та освіті населення з цього питання. Вони забезпечують інформаційну кампанію, проводять тренінги, семінари та інші заходи, щоб поширювати знання про права людини та збільшувати громадську свідомість. Інституційний аспект прав людини також включає належне фінансування та ресурсне забезпечення цих органів. Недостатнє фінансування може обмежити їх можливості в ефективному функціонуванні та виконанні своїх завдань. Тому, національні уряди та міжнародні організації повинні забезпечити належне фінансування та ресурсне забезпечення інституцій, які займаються захистом прав людини.

Важливо зазначити, що інституційний аспект прав людини повинен ґрунтуватися на принципах демократії, правової держави та рівності. Демократичні процеси, включаючи вибори та участь громадськості, сприяють створенню легітимної влади та розвитку правової системи, яка гарантує захист прав людини. Прозорість, відповідальність та ефективність державних інституцій є ключовими аспектами для забезпечення ефективного захисту прав людини. У підсумку, права людини мають інституційний аспект, який включає незалежні суди, правоохоронні органи, омбудсмени, антикорупційні органи та міжнародні організації. Ці інституції забезпечують захист, виконання і просування прав людини. Вони мають гарантувати незалежність, прозорість та ефективність своєї роботи. Окрім того, вони повинні забезпечувати доступ до правосуддя, сприяти свідомому вирішенню конфліктів та відновленню прав порушених осіб.

Для успішного функціонування інституцій, що забезпечують права людини, необхідно встановити ефективну співпрацю між ними, а також зі звичайними громадянами та громадськими організаціями. Важливо створити механізми для звернення до цих

інституцій, забезпечити консультативну та підтримуючу функцію, а також проводити постійний моніторинг та оцінку їх роботи. Крім того, невід'ємною частиною інституційного аспекту прав людини є освіта і інформаційна діяльність. Громадяни повинні бути обізнані зі своїми правами, механізмами їх захисту та способами звернення до відповідних інституцій. Навчання про права людини повинно включатися до освітніх програм, а засоби масової інформації мають активно популяризувати та поширювати інформацію про права людини. У світлі цього, права людини не можуть існувати без сильних, незалежних та дієвих інституцій, що гарантують їх захист і виконання. Інституційний аспект прав людини включає судову систему, правоохоронні органи, омбудсмени, антикорупційні органи та міжнародні організації. Забезпечення їх незалежності, ефективності та адекватного фінансування є ключовими елементами успішного захисту прав людини. Ці інституції повинні мати достатні ресурси, кадри та повноваження для виконання своїх завдань. Особливу роль в захисті прав людини на інституційному рівні відіграє Секретаріат Уповноваженого Верховної ради з прав людини, функціями якого є: здійснення моніторингу додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина, надає пропозиції Уповноваженому щодо забезпечення прав і свобод людини; аналіз економічних, політичних, соціальних та інших процесів, що відбуваються в країні і за її межами, стосовно захисту прав і свобод людини та готує відповідні пропозиції Уповноваженому; забезпечення підготовки щорічних і спеціальних доповідей Уповноваженого; здійснення моніторингу чинних законів і підзаконних нормативно-правових актів щодо їх відповідності вимогам та стандартам у галузі захисту прав і свобод людини і громадянина; організація, прийом та розгляд звернень громадян України, іноземців, осіб без громадянства або осіб, які діють в їхніх інтересах, відповідно до чинного законодавства України та роз'яснює заходи, що їх має вжити особа, яка подала звернення до Уповноваженого; підготовка пропозиції щодо відкриття провадження у справах про порушення прав і свобод людини і громадянина та здійснює реалізацію відкритих проваджень; підготовка пропозиції щодо розробки законопроектів та проектів інших нормативно-правових актів, необхідних для запобігання порушенням прав і свобод людини і громадянина або сприяння їх поновленню та інші [1].

Забезпечення незалежності судової системи є надзвичайно важливим аспектом. Суди повинні мати гарантовану незалежність від владних структур та інших впливів. Це дозволяє їм приймати об'єктивні рішення на підставі закону та захищати права людини. Запобігання політичному тиску, недоторканості суддів та забезпечення їхньої незалежності є ключовими аспектами стабільного інституційного захисту прав людини. Правоохоронні органи мають гарантувати захист прав та свобод громадян. Вони повинні діяти відповідно до закону, утримувати громадський порядок та забезпечувати безпеку населення. Важливо, щоб їхня діяльність була підкріплена принципами прав людини, такими як повага до гідності людини, недопущення насильства та зловживання владою. Омбудсмени грають важливу роль у захисті прав людини. Вони служать посередниками між громадянами та державними органами, здійснюючи моніторинг, розслідування та вирішення скарг на порушення прав. Важливо, щоб омбудсмени були незалежними та мали достатні повноваження для ефективного виконання своїх функцій. Антикорупційні органи відіграють важливу роль у забезпеченні чесності та прозорості в державному управлінні. Корупція підриває принципи прав людини, порушує справедливість та створює нерівність в доступі до ресурсів та послуг. Антикорупційні органи повинні проводити розслідування корупційних справ, притягати винних до відповідальності та розробляти стратегії для запобігання корупції.

Міжнародні організації, такі як ООН, Європейський Суд з прав людини та Інститут захисту прав людини, грають важливу роль у забезпеченні дотримання прав людини на світовому рівні. Вони розробляють стандарти та міжнародні договори, проводять моніторинг та надають механізми для звернення до них у разі порушення прав. Ці

організації є форумами для співпраці та обміну досвідом між країнами з питань прав людини.

Узагалі, права людини потребують системи інституційного захисту для їх ефективного забезпечення та реалізації. Ці інституції мають бути незалежними, ефективними та здатними відповідати на потреби та виклики сучасного суспільства. Правильне фінансування, незалежність, освіта та співпраця з громадськістю є ключовими складовими успішної системи інституційного захисту прав людини. На підставі цього, розвиток і зміцнення інституційного аспекту прав людини вимагає постійної уваги та підтримки з боку урядів, міжнародних організацій, громадськості та кожного індивіда. Тільки через спільні зусилля можна забезпечити повне виконання і захист прав людини для всіх.

Права людини є невід'ємною частиною демократичного суспільства і є основоположним принципом, на якому ґрунтується розвиток суспільства. Інституційний аспект прав людини відіграє ключову роль у забезпеченні їх захисту, виконання та просування. Однак, інституції самі по собі не забезпечують повного захисту прав людини. Вони потребують активної участі та підтримки громадськості, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Це включає освіту громадськості про їхні права та можливості захисту, залучення до процесу прийняття рішень, сприяння вирішенню конфліктів та моніторингу дотримання прав. Крім того, інституційний аспект прав людини повинен бути побудований на основі принципів прозорості та відповідальності. Інституції, що займаються захистом прав людини, повинні бути підкріплені ефективними механізмами звітності та контролю. Це дозволить громадськості відстежувати їхню роботу, надавати відгуки та вимагати відповідальності в разі порушення прав.

Права людини не є статичними. Вони розвиваються та змінюються відповідно до потреб та викликів сучасного світу. Тому інституційний аспект прав людини повинен бути гнучким та готовим до адаптації до нових викликів. Важливо вдосконалювати законодавство, встановлювати нові стандарти та механізми захисту, щоб відповідати реаліям сучасного суспільства.

Інституційний аспект прав людини є невід'ємною складовою успішного захисту, виконання та просування прав людини. Незалежні суди, правоохоронні органи, омбудсмени, антикорупційні органи та міжнародні організації грають ключову роль у забезпеченні справедливості, захисту від порушень та розвитку свідомості щодо прав людини. Важливо, щоб ці інституції були незалежними, ефективними та здатними відповідати на потреби суспільства. Забезпечення адекватного фінансування, незалежності та освіти є важливими факторами успішної інституційної системи захисту прав людини. Лише завдяки спільним зусиллям урядів, міжнародних організацій та громадськості можна забезпечити повне виконання і захист прав людини для всіх. Продовження розвитку та зміцнення інституційного аспекту прав людини є важливим завданням для побудови справедливого та гуманітарного суспільства.

#### **Список літератури**

1. Положення про Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини від 14 жовтня 2022 року № 79.15/22 / Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v79\\_1715-22#n6](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v79_1715-22#n6)

## **ПРОБЛЕМА ПРАВОВОГО ВИЗНАЧЕННЯ МЕДИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Ровинська Катерина Ігорівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державознавства, права та європейської  
інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Медична діяльність є основною формою здійснення права на охорону здоров'я, яке закріплено в статті 49 Конституції України. Охорона здоров'я є одним з пріоритетних напрямів публічного управління та адміністрування, яке забезпечує невід'ємне право кожного громадянина на охорону здоров'я.

Національний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2005, затверджений Наказом Держспоживстандарту України 26.12.2005 № 375, у секції № 85 визнавав медичною діяльністю хірургічну, діагностичну, терапевтичну діяльність, а саме: лікування, проведення операцій, аналізів та інших діагностичних процедур тощо [1]. Натомість, на сьогодні чинний Національний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010, затверджений Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29 листопада 2010 року № 530, у секції № 86 не розкриває поняття медичної діяльності, відносячи до її змісту загальну, спеціалізовану та стоматологічну медичну практику [2].

Чинне законодавство, не маючи загального закріпленого тлумачення медичної діяльності, у деяких нормативно-правових актах оперує замість нього такою правовою категорією як «медичне обслуговування». Наприклад, дефініція «медичне обслуговування» застосовується у ч. 3 ст. 49 Конституції України та ст. 3 Основ законодавства про охорону здоров'я.

Основи законодавства про охорону здоров'я визначають, що «медичне обслуговування» - це діяльність закладів охорони здоров'я та фізичних осіб - підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію в установленому законом порядку, у сфері охорони здоров'я, що не обов'язково обмежується медичною допомогою [3, ст. 3]. Варто відзначити, що категорія «медичне обслуговування», на наше переконання, не відображає соціальний напрям діяльності галузі охорони здоров'я. Змістовне наповнення терміну «медичне обслуговування» віддаляє суб'єктів реального надання медичної допомоги від осіб, які її потребують. За такого випадку відносини з медичного обслуговування отримують об'єктний характер, а це суперечить основоположній нормі Конституції України, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» [4, ст. 3].

На думку багатьох науковців, жодне обґрунтування, в контексті розвитку ринкових відносин у сфері охорони здоров'я, не може виправдати правове віддалення медичного працівника від пацієнта. Разом з тим, наукова медична спільнота до часів медичної реформи висловлювалася проти того, щоб охорону здоров'я було віднесено до сфери обслуговування, коли замість медичної допомоги вживали медичне обслуговування.

Отже, вважаємо, що юридичну категорію «медичне обслуговування» варто замінити у чинному законодавстві на дефініцію «медична діяльність» та сформулювати соціально орієнтоване змістовне наповнення цього терміну.

Основу змісту поняття «медична діяльність» має складати не комплекс заходів, направлених на здійснення діагностичної, лікувальної чи іншої діяльності, а поділ таких заходів на медичну допомогу та медичні послуги.

Р.О. Стефанчук вважає, що поняття «медична допомога» та «медична послуга» є близькими, але не тотожними поняттями. Близькість між ними обумовлюється тим, що обидва вони є різновидами медичної діяльності і мають на меті позитивний вплив на

здоров'я фізичної особи [5, с. 44]. Д. О. Новіков під медичною допомогою розглядає все те, що здійснює лікар над пацієнтом, а медичною послугою вважає безпосереднє діяння медичного характеру, яке здійснюється медичним працівником (лікарем) по відношенню до пацієнта, спрямоване на збереження та зміцнення фізичного та психічного здоров'я [6, с. 33]. Також у своєму дослідженні Д.О. Новіков наводить визначення А.А. Мохова та І.Н. Мохової, які вважають, що медична послуга включається до більш широкого поняття - «медична допомога», оскільки за надання медичної допомоги здійснюються й інші види професійної діяльності (наприклад, збирання інформації із статистичною метою) [6, с. 33]. У наведених тлумаченнях медичної допомоги та медичних послуг відсутній чіткий критерій їх поділу.

Вважаю, при розмежуванні медичної допомоги та медичних послуг варто виходити з критерію, який означений ч. 3 ст. 49 Конституції України, де передбачається, що в державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно [4, ст. 49].

В цьому контексті варто погодитись з деякими науковцями з приводу того, що поняття «медична послуга» є відмінним від поняття «медична допомога», медична послуга - це предмет купівлі-продажу, це, те що називається об'єктом цивільного обороту. Медичні послуги надаються на основі договору. Медична допомога - це різновидність соціальної допомоги, це те, що надається, а не продається. Медична допомога оплачується із бюджету. Тут немає договірної регулювання взаємних обов'язків [5, с. 37].

Так само розтлумачив різницю між медичною допомогою та медичними послугами Конституційний Суд України у власних рішеннях від 25 листопада 1998 р. та від 29 травня 2002 р., вказавши, що індивід, який отримує медичну допомогу у державних і комунальних закладах охорони здоров'я, не повинен відшкодовувати її вартість ні у вигляді будь-яких платежів, ні у будь-якій формі незалежно від часу надання медичної допомоги. Вказане положення не забороняє і можливості надання громадянам медичних послуг, які виходять за межі медичної допомоги, у зазначених закладах за окрему плату. Перелік таких платних послуг не може вторгатися у межі безоплатної медичної допомоги [6, с. 45]. Відносно меж медичної допомоги, то згідно ст. 3 Основ вони охоплюються профілактикою, діагностикою, лікуванням та реабілітацією у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами [3, ст. 3].

Отже, медична допомога та медичні послуги не є синонімічними категоріями. Надання медичної допомоги повною мірою виключає здійснення заходів зі здійснення медичної послуги. Можливість застосування медичних послуг вичерпуються випадками закріпленими у закритому переліку видів медичних послуг, які здійснюються державними та комунальними закладами охорони здоров'я.

Таким чином, медична діяльність - це діяльність з надання медичної допомоги та медичних послуг.

В свою чергу, Національний класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений наказом Держспоживстандарту від 28.06.2010 р. № 327, у класах 222, 223, 323 відносить медичну діяльність до професій, що потребують від особи певної кваліфікації [2]. Згідно ст. 74 Основ визначається, що медичною діяльністю можуть займатися особи, які мають відповідну спеціальну освіту і відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам [2, ст. 74]. Таким чином, діяльність осіб, які не мають відповідної спеціальної освіти, і не відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам в сфері медицини, не визнається медичною. Якщо до заняття медичною діяльністю допускаються лише професійні особи в сфері медицини, то й сама медична діяльність є професійною. Звідси, медична діяльність - це діяльність професійна. Отже, медичну діяльність можуть здійснювати лише професійні медичні працівники.

Враховуючи ключову роль медичних працівників у сфері медичної діяльності, маємо зауважити на відсутності поняття медичного працівника у чинному законодавстві. Отже, пропонуємо ст. 3 Основ законодавства про охорону здоров'я доповнити тлумаченням

терміну «медичний працівник» такого змісту: «медичний працівник (лікар, помічник лікаря, медична сестра, акушерка, лаборант, фельдшер) - фізична особа, яка має медичну або іншу спеціальну освіту, що дозволяє займатись медичною діяльністю згідно з чинним законодавством, працює у закладі охорони здоров'я та до трудових обов'язків якої, входить здійснення медичної діяльності».

Виходячи з вищенаведеного, медична діяльність - це професійне надання медичної допомоги та медичних послуг медичними працівниками. Наведене поняття варто закріпити у ст. 3 Основ законодавства про охорону здоров'я. Разом з тим, медична діяльність, потребує особливого підходу до здійснення правового регулювання, що має стати предметом розгляду законодавчим органом.

#### **Список літератури**

1. Національний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2005, затв. Наказом Держспоживстандарту України 26.12.2005 № 375 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://search.ligazakon.Ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN19567.html#](http://search.ligazakon.Ua/l_doc2.nsf/link1/FIN19567.html#)
2. Національний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010, затв. Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29 листопада 2010 року № 530 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://visnuk.domino.net.Ua/.db/141323/files/DK\\_009.pdf](http://visnuk.domino.net.Ua/.db/141323/files/DK_009.pdf)
3. Основи законодавства про охорону здоров'я від 19 листопада 1992 року № 2801-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19
4. Конституція України від 28.06.1996 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
5. Стефанчук Р.О., Зелінський А.М. Право на здоров'я як особисте немайнове право фізичних осіб / Р.О. Стефанчук, А.М. Зелінський // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. - 2003. - №2 (6). - С.40-45
6. Новіков Д. О. Особливості правового регулювання праці медичних працівників : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05 / Новіков Денис Олександрович. - Київ, 2013. - 214 с.
7. Рішення Конституційного Суду України від 25 листопада 1998 року № 1-29/98 у справі за конституційним поданням 66 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних закладах охорони здоров'я та вищих медичних закладах освіти» (справа про платні медичні послуги) // Офіційний вісник України, 1998, № 50 від 31.12.98, ст. 1854
8. Рішення Конституційного Суду України від 29 травня 2002 року № 10-рп/2002 у справі за конституційним поданням 53 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення положення частини третьої статті 49 Конституції України «у державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно» (справа про безоплатну медичну допомогу) // Офіційний вісник України, 2002, № 23 від 21.06.2002, ст. 1132

### **ПИТАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ПРОЯВІВ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

**Ровинський Юрій Олександрович**

доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри державознавства, права та  
європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»

Реформа в галузі охорони здоров'я має на меті ефективне використання соціальної функції держави – забезпечення оптимального рівня здоров'я населення та його покращення [1]. Невиконання чи неналежне виконання своїх професійних обов'язків не

лише посягає на такі соціальні цінності, як життя та здоров'я особи, а й порушує конституційні права громадян України на медичну допомогу.

Цікавим є питання щодо кваліфікації дій медичних працівників за відмову від надання допомоги хворому з метою отримання неправомірної вигоди. Очевидно, що у сфері послуг (як і в усіх цивілізованих державах світу), допускають виплату чайових. Відповідно до ч. 1 ст. 6 Конвенції № 172 «Про умови праці в готелях ресторанах та аналогічних закладах», термін «чайові» тлумачать грошову суму, яку клієнт добровільно додатково дає до визначеної суми оплати за відповідні послуги, особі, яка працює [1]. Сучасне громадянське суспільство вважає, що на сучасному етапі більшість випадків корупції в Україні припадає саме на сферу охорони здоров'я.

За таких умов також є можливість протидіяти корупції в медицині. Для цього всі зусилля повинні докладати як пацієнти і медичні працівники, працівники органів управління системи охорони здоров'я, так і держава шляхом належного матеріально-технічного забезпечення та встановлення адекватної заробітної плати медичним працівникам.

Стаття 49 Конституції України визначає, що у державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно. При цьому, дані соціопитувань та скарги до Національної служби здоров'я України свідчать про те, що практично всі українці сплачують за лікування.

Найчастіші прояви корупції у сфері охорони здоров'я мають наступні форми: надання неправомірної вигоди лікарю перед, під час, після надання медичних послуг; надання неправомірної вигоди під час вагітності та пологів (щоб стати на облік; зробити аналізи; оформитися в палату; щоб лікар прийняв пологи, та багато іншого); корупційні схеми при закупівлі ліків та привласненні коштів, що були виділені на сферу охорони здоров'я; кумівство при обранні лікарів на посаду (часто створення лікарями сімейних кланів); за маніпулювання інформацією про різні медичні факти; при оформленні медичних довідок про тимчасову непрацездатність, отримання державних соціальних виплат, про причину смерті, про психічний стан та інших документів; переплата за послуги та ліки, які згідно із законом є безкоштовними, або коштують менше ніж зазначає лікар; при відшкодуванні грошей за ліки; за отримання потрібного рецепту від лікаря.

Системні заходи із запобігання корупційним проявам у сфері охорони здоров'я мають базуватися на конкретних діях: з одного боку, на залученні суворого громадського контролю, а з іншого - поліпшенні якості медичного обслуговування через підвищення якості фахової кваліфікації та рівня вмотивованості медичних працівників.

Актуальним залишається питання кримінальної відповідальності медичних працівників у разі ненадання допомоги хворому з метою отримати неправомірну вигоду варто зазначити, що особами, на яких поширюється дія антикорупційного законодавства, в медичній сфері є:

- посадові особи Міністерства охорони здоров'я України;
- керівники відділів охорони здоров'я та їхні заступники;
- керівники медичних установ: головні лікарі, директори інститутів тощо, головні медичні сестри/фельдшери/ акушерки;
- заступники керівників лікувально-профілактичних установ;
- керівники структурних підрозділів: завідувач відділенням/відділом/службою, старші медичні сестри/фельдшери/акушерки;
- посадові особи з тимчасовими повноваженнями: старший черговий лікар, в.о. завідувача відділенням/відділом/службою тощо. Зайняття певної посади або доручення тимчасово виконувати відповідні обов'язки має бути оформлено відповідним рішенням (наказом, розпорядженням, постановою тощо). До цієї категорії працівників належать старші чергові лікарі в стаціонарі під час нічних чергувань, на вихідних і в святкові дні, виконувачі обов'язків завідувачів відділень/відділів/служб до призначення особи на постійній основі тощо.

Кваліфікація за ст. 368 Кримінального кодексу (КК) України можлива лише за умови, що неправомірну вигоду одержують саме за вчинення або невчинення дій із використанням влади або службового становища. Однак ненадання допомоги хворому безпосередньо не пов'язують з діями, що стосуються використання саме влади чи службового становища. У такому разі може йтися про виконання (невиконання) професійних функцій, а не функцій представника влади чи службової особи.

Окрім цього, у разі ненадання допомоги хворому медичним працівником, дії кваліфікують за сукупністю зі ст. 368-2 КК України «Незаконне збагачення», якщо розмір (вартість) активів перевищує одну тисячу неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Якщо ж розмір отриманих активів не перевищує зазначений розмір, то діяння кваліфікують за ст. 172-5 Кодексу України про адміністративні правопорушення (КУпАП) «Порушення встановлених законом обмежень щодо одержання дарунка (пожертви)». Якщо медичний працівник не був службовою особою і не надавав допомогу хворому з метою збагачення, то його дії кваліфікують за ст. 139 та за ч. 3 або 4 ст. 354 КК України [2]. Не вважають службовими особами рядових працівників, які виконують суто виробничі та матеріально-технічні операції (лікар-ординатор, лікар-інтерн, лікар-стажер, медична сестра, фельдшер, акушерка).

Також потрібно розглянути питання щодо обмеження одержання дарунків (пожертв). Медичним працівникам, які є посадовими особами підприємств, заборонено безпосередньо або через інших осіб одержувати дарунки (пожертви) від юридичних або фізичних осіб: 1) за рішення, дії/бездіяльність в інтересах дарувальника, що приймаються, вчиняються як безпосередньо такою особою, так і за її сприяння іншими посадовими особами та органами; 2) якщо особа, яка дарує (здійснює) дарунок (пожертву), перебуває в підпорядкуванні цієї особи.

Такі посадові особи можуть приймати дарунки, які відповідають загальним уявленням про гостинність, окрім випадків, якщо вартість зазначених дарунків (пожертв) не перевищує 50 % мінімальної заробітної плати, встановленої на день прийняття дарунка (пожертви), одноразово, а сукупна вартість таких дарунків (пожертв), отриманих з одного джерела протягом року, - однієї мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня поточного року. Обмеження щодо вартості дарунків (пожертв) не поширюється на дарунки (пожертви) від близьких родичів або якщо їх одержують як загальнодоступні знижки на товари, послуги, виграші, призи, премії, бонуси. У разі отримання посадовою особою дарунків, призначених для лікувально-профілактичної установи, їх потрібно передати та встановити на баланс упродовж місяця від дня отримання. Порядок передачі таких матеріальних цінностей встановлено Кабінетом Міністрів України.

Отже, ненадання допомоги хворому прямо не пов'язують з діями, що стосуються використання саме влади чи службового становища. Можна лише говорити про виконання (невиконання) професійних функцій, а не функцій представника влади чи службової особи. Також варто зазначити, що в разі ненадання допомоги хворому медичним працівником такі дії кваліфікують за сукупністю зі ст. 368-2 КК України, якщо розмір (вартість) активів перевищує одну тисячу неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Якщо ж розмір отриманих активів не перевищує зазначений розмір, то діяння кваліфікуються за ст. 172-5 КУпАП. Якщо медичний працівник не є службовою особою і не надає допомогу хворому з метою збагачення, то його дії потрібно кваліфікувати за ст. 139 і за ч. 3 або 4 ст. 354 КК України.

Особливу увагу для боротьби із корупційними проявами у сфері охорони здоров'я має Антикорупційна стратегія 2021-2025 рр., яка виокремлює кілька державних сфер, де існує найвищий ризик виникнення корупційних дій, що дасть змогу з боку суспільства краще контролювати вжиття антикорупційних заходів у цих сферах. Зокрема, у Стратегії зазначено декілька проблем, пов'язаних із корупційними ризиками в сфері охорони здоров'я, які вона має на меті усунути, серед них:

1) неотримання лікарями та пацієнтами лікарських засобів та медичних виробів вчасно та в повному обсязі через незавершення переходу до нової системи закупівель фармацевтичної продукції;

2) неотримання лікування за кордоном та надання медичної допомоги із трансплантації органів через корупційні ризики, які спричинені недостатньою врегульованістю відповідних процедур та недостатньою прозорістю обліків громадян, які потребують такої медичної допомоги. Оскільки, незважаючи на прийняття Закону України від 17.05.2018 р. № 2427 «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині» та відповідних підзаконних нормативно-правових актів, все одно існує необхідність у правовому регулюванні певних питань, пов'язаних із трансплантацією. Зокрема, щодо запровадження прозорого обліку громадян, що потребують лікування за кордоном; забезпечення належного функціонування державних інформаційних систем трансплантації, які так і не були впроваджені;

3) зловживання під час надання найбільш поширених медичних послуг, зокрема стосовно проходження професійних медичних та профілактичних оглядів, встановлення груп інвалідності та інше. На думку спікера, при наданні вказаних послуг має бути забезпечено належний рівень використання електронної системи охорони здоров'я eHealth, щоб результати проведених оглядів відображалися в системі. eHealth повинна містити інструменти оцінки стану функціональності особи на основі Міжнародної класифікації. Функції з надання висновку визначення групи інвалідності та соціальної допомоги мають розмежовуватися між МОЗ України та Міністерством соціальної політики України з метою зниження корупційних ризиків;

4) недостатньо прозорі процедури добору кадрів на керівні посади в закладах охорони здоров'я [3].

У результаті реалізації стратегії очікується, що запрацює єдиний вебпортал вакантних керівних посад у державних та комунальних закладах охорони здоров'я, а добір здійснюватимуть конкурсні комісії з обов'язковим представництвом громадськості в їх складі. Щодо останнього доповідач зауважив, що на сьогодні законодавством передбачена така вимога, однак Стратегією пропонується посилити вплив громадськості під час участі в конкурсних комісіях.

#### **Список літератури**

1. Конвенція про умови праці в готелях ресторанах та аналогічних закладах [Електронний ресурс] : Конвенція від 25 черв. 1991 р. № 172. – Режим доступу: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>
2. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III: [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0019-93>
3. Антикорупційна стратегія 2021-2025 [Електронний ресурс]. Сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. – Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/>

### **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМАТИКА БУДІВНИЦТВА ЖИТЛА В УКРАЇНІ**

**Серебрій Андрій Юрійович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Через досить малий період незалежності та темп розвитку України у різних сферах господарської діяльності на теперішній час, виникає потреба та зростає значення у вивченні міжнародного досвіду у багатьох сферах суспільного життя, та однією із перших сфер постає будівництво житла, як невід'ємна складова розвитку будь-якої держави. Будь-яке наукове

дослідження та впровадження (адаптація) його результатів до правової норми підвищує ефективність будь-якої сфери суспільного життя чи правового інституту.

Будівництво житла є фундаментальною у житті будь-якої Держави. Вона є тригером для багатьох суміжних сфер економіки, таких як, виробництво та продаж будівельних матеріалів, електрики, сантехники, технічних виробів, інструментів, меблів, речей побутового призначення, побутової техніки та багато іншого. Дана сфера створює робочі місця, створює інвестиційні проекти, є високоліквідною та дає відповідь на головне питання для кожної сім'ї – власний дім.

Станом на теперішній час, норма житлової площі в Україні встановлюється в розмірі 13,65 квадратного метру на одну особу, відповідно до закону України [1].

Взявши до уваги даний показник, треба звернути увагу до статистики у різних країнах світу:

- США – 64,3 кв.м.;
- Норвегія – 57,00 кв.м.;
- Швеція – 48,20 кв.м.;
- Угорщина – 34,10 кв.м. [2].

Кожне будівництво – це інвестиційний проект. Правове регулювання інвестицій у будівництво житла, господарсько-правові схеми інвестування є першочерговими.

Законодавство України не містить у собі будь-яких обмежень чи конкретних спеціальних положень, щодо здійснення інвестування у будівництво житла. Через це на практиці та згідно належного правового регулювання існують господарсько-правові механізми інвестування за допомогою яких можливо здійснити будівництво житла чи нерухомості в цілому.

Механізм інвестування являє собою сукупність методів, процесів та засобів, які направлені на здійснення інвестицій (капіталу вкладень) у певний об'єкт інвестування. У даному разі об'єкт – нерухоме майно, а саме житло.

Для здійснення будь-якого інвестування потрібно джерело такого інвестування, а у сфері будівництва розмір капіталовкладень є досить великим. Крім того в залежності від джерела інвестування може змінюватись спосіб його залучення.

Україна має змішану модель інвестування у будівництво житла. *Але основною рисою є те, ще держава належним чином не здійснює контроль у даній сфері та регулювання, не створює інвестиційних перспектив та гарантій.* Україна дає нормативне розуміння того, як побудувати з технічного аспекту будинок, як почати будівництво, вести будинок до експлуатації, контролює процес будівництва відповідно до чинних будівельних норм, на містах розробляються генеральні плани території, зонування території, детальні плани території та багато іншого. Але участь держави, як гаранта інвестиційного проекту, як захисник покупців, створення єдиних механізмів, як для покупців: так і для забудовників: такі дії з боку держави сьогодні відсутні. У результаті ми маємо таке явище, як «НЕДОБУДОВА», як «НАХАЛСТРОЙ», економічні злочини та інше.

Звертаємо увагу, що є різні форми інвестицій у будівництво, такі як Іпотека, кредитні спілки, державні програми купівлі житла. Але далі тема піде саме про Господарсько-правові механізми інвестування у будівництво житла, саме відповідь на питання не ресурсу, а питання організаційно правової форми будівництва будинків.

Для прикладу міжнародного досвіду саме в господарсько-правових схемах інвестування у житло візьмемо країни ближнього зарубіжжя, такі як: Польща, Румунія, Болгарія, Чехословаччина.

Діє схема – купівля житла за попереднім договором.

Забудовник зобов'язується передати готовий об'єкт нерухомості, а покупець зобов'язується його купити. Такий договір укладається на етапі будівництва. Виконати своє грошове зобов'язання покупець повинен за графіком частинами, частіше прив'язаним до готовності об'єкта будівництва до експлуатації. Тобто є певні так звані раунди (етапи) будівництва, що зобов'язується виконати та досягти забудовник, даним етапам відповідає

графік дзеркально. Цікавим є те, що у порядку розрахунків за договором частіше за всього оплата здійснюється за допомогою третіх осіб, таких як: Адвокат (адвокатські об'єднання), Нотаріус, за допомогою депозиту, або через Банківську установу за допомогою депозитного рахунку (так званого «ескроу» рахунку). Третя особа за договором є Депозитарієм. Депозитарій перевіряє настання умов (етапів, раундів) для передачі грошей забудовнику відповідно до графіку та настання юридичних фактів. Такі факти є будівельною готовністю, але можуть бути й інші юридичні факти та/або певні критерії, наприклад відсутність будь-яких юридичних обтяжень, наявність фінансування, страхівка та інше. Слід звернути увагу, ні банк, ні адвокати, ні нотаріус не можуть перевірити готовність об'єкта, тому вони укладають договір технічного аудиту з технічним фахівцем, зазвичай це сертифікований інженер, який входить до всесвітньої асоціації інженерів (FIDIC). Його звіт є настанням юридичного факту та умовою для оплати з депозитного рахунку. Він незалежний (теоретично) від забудовника, тому що йому платить депозитарій, вартість інженера, як і послуг депозитарію, зазвичай включена в ціну продажу, вона утримується зі внесеного депозиту.

Але є й безпосередньо, коли забудовнику платять напряду без допомоги депозитарія.

Є кілька варіантів за розрахунками:

- лише аванс, а 100 % розрахунок за договором в момент введення будинку до експлуатації;
- Є варіант із розстрочкою відповідно до твердого графіку.

#### **Список літератури**

1. Житловий кодекс України від 30.06.1983 № 5464-X, стаття 47 «Норма житлової площі».
2. Лазарова Л. Особенности подхода к жилищной политике: Экономист. – 2006. – № 10. – Ст. 78.

## **АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ**

**Супрун Діана В'ячеславівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0005-6645-3971>

Адміністрування – це одночасно й процес та метод управління, а також діяльність що реалізується заради досягнення певної державно-суспільної мети, якій підпорядковано зміст управління. Адміністрування як процес досягнення вказаної мети відповідає виду управління, а як командний метод стоїть у одному рядку з іншими методами управління. Тобто під адмініструванням необхідно розуміти організаційно-управлінську діяльність органів державного управління у певній сфері влади та здійснюється уповноваженими на це органами, установами, організаціями, тобто так званими адміністраторами. [3, с. 147].

В Митному кодексі України не визначено поняття «адміністрування митних платежів», що ускладнює процес правозастосування та приводить до плутанини під час здійснення відповідних повноважень ДФС України та її територіальними органами в процесі виконання державної митної справи. До митних платежів відносять: а) мито; б) акцизний податок із ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції); в) податок на додану вартість із ввезених на митну територію України товарів (продукції). [6, с. 102-103].

Митні платежі України в основному належать до категорії непрямих податків, які є складовою частиною системи оподаткування нашої держави. Крім того, митні платежі, як відомо, виконують фіскальну функцію, оскільки представляють доходи державного

бюджету, а розмір доходу залежить від точності нарахування кожного виду митного платежу [9, с. 39]. У теорії оподаткування адміністрування митних платежів розглядають найбільш поширено як процес збирання, обчислення, контролю та сплати цих видів податкових платежів. Загалом, таке адміністрування передбачає визначення повноважень різних органів щодо регулювання правовідносин у цій сфері, формалізацію повноважень митних органів, установлення й конкретизацію прав та обов'язків різних видів суб'єктів зовнішньої економічної діяльності, здійснення митного контролю завантажками, які переміщуються через митний кордон України і у зв'язку із чим виникають митні платежі, регламентування процедур оскарження дій чи бездіяльності митних органів у цій сфері адміністрування тощо. [10, с. 25-26].

Головною особливістю митних платежів є те, що всі вони справляються під час переміщення товарів через митний кордон. [2, с. 55]. Наука й практика доводять, що справляння митних платежів залежить від ефективності процесу їх адміністрування. Принципи адміністрування митних платежів, закладені в чинному законодавстві України, переважно відповідають тим, що діють у багатьох країнах та напрацьовані протягом століть.

А.О. Селіванов розглядає адміністрування податків як правовідносини, що складаються у сфері вжиття уповноваженими державними органами заходів з погашення податкового боргу та передбачають застосування методів владно-примусового характеру до платників податків.

О. Запорожець у своїй праці [1, с. 119–120] вказує на те, що саме Державна митна служба України виконує безпосередню роль у сфері державного управління зовнішньо економічною діяльністю, застосовуючи у тому числі тарифні інструменти, що належать до переліку інструментів системи адміністрування митних платежів.

Основним етапом адміністрування митних платежів є визначення митної вартості товарів, тому що митна вартість є основною сумою, з якої вираховують основні митні платежі під час переміщення через митний кордон. Нині залишається актуальною проблема заниження вартості товарів, а також на стан надходження митних платежів впливають правильність визначення країни походження й ідентифікація коду під час переміщення товарів та інших предметів через митний кордон. [4, с. 87-88].

Митні платежі, які підлягають сплаті під час митного оформлення, мають бути перераховані на рахунок митниці до моменту подання митної декларації. У пункті 3 статті 247 Митного кодексу України передбачено, що митне оформлення товарів, транспортних засобів комерційного призначення здійснюється в будь-якому митному органі з пред'явленням їх цьому органу, якщо інше не передбачено цим Кодексом. Відповідно до пункту 2 статті 546 Митного кодексу України кожна митниця як юридична особа має власні рахунки, що здійснюють казначейське обслуговування бюджетних коштів [8 с. 110]. Так, підприємства мають перерахувати на відповідні рахунки митниць необхідні кошти, які можуть бути невикористані в повному обсязі.

Для підвищення ефективності процедур митного контролю необхідно більше уваги приділяти використанню сучасних електронних систем та технологій, які дадуть змогу скоротити час проходження товарів через митницю, мінімізувати людський фактор та зменшити кількість бюрократичних процедур. Проблемою для митних постів є використання застарілого програмного забезпечення «Інспектор – 2006», що не дає працівникам митниці повністю відстежувати сплату митних платежів до бюджету.

Ю. Є. Петрунята, М. О. Губа [7, с. 32–37] виокремлюють базові напрями вдосконалення процесів адміністрування митних платежів, зокрема:

- подальше скорочення тривалості періоду митного оформлення товарів;
- розширення можливостей дієвішого вибору суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності митного органу, в якому здійснюватиметься митне оформлення вантажів;
- більш широке використання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності електронного декларування. [5, с. 176].

Сьогодні митно-тарифна політика нашої держави здебільшого спрямована на поповнення державного бюджету та на захист національної економіки і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності однак варто зазначити, що існує чимало прогалин у вітчизняній нормативно-правовій базі у сфері такого адміністрування, чимало проблем в адмініструванні митних платежів загалом та в цілому в механізмі тарифної політики України. Тому зазначені проблеми сприяють зниженню ефективності роботи митних органів у напрямі адміністрування митних платежів. Варто зазначити, що в умовах сьогоднішнього адміністрування митних платежів є чи ненайфундаментальнішим завданням митних та податкових органів, адже митні платежі є істотним джерелом наповнення Державного бюджету України.

На вітчизняні митні та податкові органи покладається завдання контролювати правильність визначення митної вартості товарів, які переміщуються митний кордон України, а також примусово стягувати суми заборгованостей за протермінованими митними платежами. Удосконалення адміністрування митних платежів сьогодні слід вважати як один з найбільш вагомих викликів, які стоять перед митними й податковими органами. [2, с. 87-88].

У зв'язку зі стрімким розвитком інтеграційних процесів та внаслідок глобалізації законодавства щодо державної митної справи адміністрування митних платежів набуло нових рис. Нині проводиться велика робота, спрямована на модифікацію законодавства з питань адміністрування митних платежів.

Митна вартість ввезених на територію України товарів посідає важливе місце в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності держави. Оскільки ця величина є основою для нарахування митних платежів, її розмір значно впливає на суму надходжень до державного бюджету. Вважається, що визначення митної вартості товарів є однією з найбільш складних, відповідальних та суперечливих процедур у митній справі.

Залишаються недостатньо дослідженими окремі економічні та правові аспекти процедури визначення митної вартості, зокрема порядок дій декларанта в разі незгоди митних органів із заявленою вартістю імпортованих товарів, а також проблеми, які виникають під час повернення фінансових гарантій.

На сучасному етапі розвитку існують проблеми щодо вирішення митних спорів про визначення митної вартості імпортованих товарів. Найголовнішою проблемою є відсутність у органів Державної фіскальної служби довіри до вартості товару, зазначеної в договорі, наслідками чого є часте ігнорування основного методу визначення митної вартості та необґрунтоване використання шостого (резервного методу). Частково вирішити цю проблему зможуть запровадження обміну даними та відкриття доступу до бази даних з оформлення експортних декларацій для контролю вартості товару, який експортується в Україну. [8, с. 156-158].

У межах цього процесу особливо актуальним є покращення адміністрування митних доходів, починаючи з ввезення товару на митну територію України і завершуючи моментом його реалізації. Метою трансформацій у цьому напрямі має стати зміна структури системи адміністрування митних платежів, покращення сервісного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у цьому напрямі, зменшення кількості випадків недостовірного декларування, а також зниження загальних витрат учасників зовнішньоекономічних процесів.

#### Список літератури

1. Баранов С. О. Актуальні проблеми адміністрування митних платежів в Україні / С. О. Баранов // Південноукраїнський правничий часопис. 2015. № 3.
2. Батанова Л. О. Поняття, сутність та особливості адміністрування митних платежів / Л. О. Батанова // Lex Portus. 2016. № 2.
3. Годованець О. Проблемні аспекти адміністрування митних платежів і напрямки їх усунення / О. Годованець // Світ фінансів. 2008. № 4 (17).

4. Гладков А. Р. Общие и специфические аспекты администрирования таможенных платежей /А. Р. Гладков // Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 3.
5. Запорожець О. Ф. Система адміністрування митних платежів в умовах інтеграційних процесів: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит / О. Ф. Запорожець. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2013.
6. Костяна О. В. Проблеми ефективності адміністрування митних платежів в Україні / О. В. Костяна // Бізнес Інформ. 2019. № 10.
7. Лазарев Д. Ю. Определение содержания понятий «таможенное администрирование» и «администрирование таможенных доходов» / Д. Ю. Лазарев // Вестник Российской таможенной академии. 2018. № 2.
8. Манушина А.П. О совершенствовании системы администрирования таможенных платежей / А. П. Манушина, А. В. Карпинская // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. Vol. 5-1.
9. Петруня Ю. Є. Адміністрування митних платежів: стан і перспективи / Ю. Є. Петруня, М. О. Губа // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2012. № 1.
10. Проценко Т. О. Правове забезпечення адміністрування податків та митних платежів : моногр. /Т. О. Проценко. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2006. 586 с.

## **ПРАВОВА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Ткачук Дарія Миколаївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та зростаюча залежність від цифрової інфраструктури зробили кібербезпеку нагальною проблемою для урядів у всьому світі. Органи місцевого самоврядування в Україні не є винятком, оскільки вони стикаються з численними кіберзагрозами під час впровадження ініціатив електронного урядування та надання цифрових послуг громадянам. Забезпечення безпеки цифрової інфраструктури, персональних даних та критично важливих інформаційних систем має вирішальне значення для ефективного функціонування та розвитку органів місцевого самоврядування.

Останніми роками кілька дослідників заглибилися в тему кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні. Серед відомих науковців - Іванов А. [4], який звернув увагу на вразливість цих суб'єктів до кібератак, та Петров В. [8], який наголосив на необхідності створення комплексної нормативно-правової бази для протидії таким загрозам. Обидва автори запропонували розробити законодавство, яке б враховувало унікальні виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування, та забезпечувало їхній захист від кіберзагроз. Основні проблеми, що піднімаються, включають відсутність гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами кібербезпеки, неадекватні правові положення щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури та недостатнє фінансування заходів з кібербезпеки в місцевих бюджетах. Запропоновані рішення включають прийняття комплексного законодавства у сфері кібербезпеки, зміцнення державно-приватного партнерства та збільшення бюджетних асигнувань на забезпечення кібербезпеки в органах місцевого самоврядування [12].

Розробка та впровадження комплексних стратегій кібербезпеки є необхідною умовою для органів місцевого самоврядування в Україні для захисту їхньої цифрової інфраструктури та інформаційних систем.

Стратегії кібербезпеки можуть допомогти органам місцевого самоврядування

виявити вразливі місця, визначити пріоритетність ресурсів та встановити чіткі правила реагування на кіберзагрози. Вони сприяють проактивному підходу до кібербезпеки, підвищуючи стійкість органів місцевого самоврядування до потенційних атак.

Комплексні стратегії повинні включати оцінку ризиків, планування реагування на інциденти, навчання персоналу та кампанії з інформування громадськості для забезпечення проактивного та скоординованого підходу до кібербезпеки.

Розбудова спроможності та розвиток персоналу у сфері кібербезпеки мають вирішальне значення для органів місцевого самоврядування в Україні для ефективної протидії кіберзагрозам.

Кваліфіковані та обізнані працівники мають важливе значення для впровадження заходів з кібербезпеки, виявлення та пом'якшення кіберзагроз, а також підтримання безпечної цифрової інфраструктури. Розбудова спроможності та розвиток кадрів у сфері кібербезпеки може допомогти органам місцевого самоврядування в Україні посилити їхню позицію у сфері кібербезпеки та захистити свої інформаційні системи.

Павленко, О. вважає за необхідність розбудови спроможності та розвитку кадрів у сфері кібербезпеки для органів місцевого самоврядування в Україні [7]. Вона включає забезпечення регулярних тренінгів та освітніх можливостей для персоналу, створення центрів передового досвіду з кібербезпеки та сприяння співпраці між науковими колами та органами місцевого самоврядування з метою сприяння обміну знаннями та розвитку навичок.

Українське законодавство має бути гармонізоване з міжнародними стандартами кібербезпеки для ефективної протидії кіберзагрозам в органах місцевого самоврядування.

Відсутність єдиної нормативно-правової бази, що базується на кращих міжнародних практиках, обмежує можливості органів місцевого самоврядування ефективно протидіяти кіберзагрозам та вразливостям [11]. Прийнявши міжнародно визнані стандарти, Україна може забезпечити більш послідовний та ефективний підхід до кібербезпеки на всіх рівнях влади, включаючи органи місцевого самоврядування.

Дослідники вказують на необхідність для України гармонізувати своє законодавство з міжнародними стандартами кібербезпеки, такими як Директива Європейського Союзу про мережеві та інформаційні системи (NIS) та Загальний регламент про захист даних (GDPR) [5]. Впровадження цих стандартів на місцевому рівні допоможе створити більш стійку цифрову інфраструктуру та захистити персональні дані громадян від кіберзагроз [6].

Необхідно посилити державно-приватне партнерство для покращення кібербезпеки в органах місцевого самоврядування.

Державно-приватне партнерство відіграє вирішальну роль у зміцненні потенціалу кібербезпеки шляхом використання досвіду, ресурсів і технологій приватного сектору [1]. Зміцнення цих партнерств може допомогти органам місцевого самоврядування в Україні краще виявляти, запобігати та реагувати на кіберзагрози.

Згуровський, М. виступає за створення державно-приватних партнерств для вирішення проблем кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні [3]. Така співпраця може допомогти розробити ефективні стратегії кібербезпеки, сприяти обміну інформацією та забезпечити доступ до передових технологій і досвіду для посилення потенціалу кібербезпеки органів місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування повинні виділяти достатні кошти на кібербезпеку у своїх бюджетах.

Недостатнє фінансування заходів з кібербезпеки в місцевих бюджетах обмежує здатність органів місцевого самоврядування захищати свою цифрову інфраструктуру та інформаційні системи. Виділення достатніх коштів має вирішальне значення для забезпечення впровадження ефективних заходів з кібербезпеки та зменшення кіберризиків.

Дослідники наголошують на необхідності збільшення бюджетних асигнувань на забезпечення кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні [10]. Достатнє фінансування може допомогти забезпечити розгортання сучасних технологій безпеки,

наймання кваліфікованого персоналу з кібербезпеки та розробку комплексних стратегій кібербезпеки.

Ефективна міжвідомча співпраця та обмін інформацією посилює кібербезпеку в органах місцевого самоврядування в Україні. Міжвідомча співпраця та обмін інформацією може допомогти органам місцевого самоврядування ефективніше виявляти та протидіяти кіберзагрозам, оскільки вона сприяє співпраці між різними державними установами, правоохоронними органами та приватним сектором. Вона дозволяє об'єднати ресурси, знання та досвід для створення більш надійної екосистеми кібербезпеки.

Василик, О. підкреслює важливість міжвідомчої співпраці та обміну інформацією для органів місцевого самоврядування в Україні для боротьби з кіберзагрозами [2]. Впровадження механізмів обміну інформацією, таких як створення національної команди реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації (CERT), може допомогти органам місцевого самоврядування швидко виявляти та реагувати на кіберінциденти, а також сприяти співпраці між різними зацікавленими сторонами.

Кампанії з підвищення обізнаності та освіти населення мають важливе значення для просування культури кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні та серед громадян.

Підвищення обізнаності громадськості та надання освіти з питань кібербезпеки може розширити можливості громадян захищати свої персональні дані та сприяти створенню більш безпечного цифрового середовища. Крім того, це може допомогти органам місцевого самоврядування розвивати культуру кібербезпеки серед своїх працівників та зацікавлених сторін, підвищуючи їхню стійкість до кіберзагроз.

Пономаренко, Т. та Лисенко, Ю. закликають до проведення інформаційно-просвітницьких кампаній як найважливішого компонента заходів з кібербезпеки для органів місцевого самоврядування в Україні [9]. Дані кампанії можуть бути спрямовані як на широку громадськість, так і на працівників органів місцевого самоврядування та охоплювати такі теми, як безпечна робота в Інтернеті, обізнаність щодо фішингу та важливість регулярного оновлення програмного забезпечення.

Забезпечення кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні є життєво важливим для успішного впровадження ініціатив електронного урядування та захисту персональних даних громадян. Прийняття комплексної нормативно-правової бази, що базується на міжнародних стандартах, зміцнення державно-приватного партнерства та виділення достатніх коштів на заходи з кібербезпеки є важливими кроками на шляху до створення безпечного цифрового середовища. Вирішивши ці проблеми, Україна може не лише посилити кібербезпеку органів місцевого самоврядування, а й сприяти загальній стійкості своєї цифрової інфраструктури та інформаційних систем.

### Список літератури

1. Бондаренко В., Криворучко Л. Роль державно-приватного партнерства у посиленні кібербезпеки на місцевому рівні в Україні. *Огляд політики кібербезпеки*. 2020. Т. 9, № 1. - С. 26-36.
2. Василик О., Павлюк Р. Міжвідомча співпраця та обмін інформацією для забезпечення кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні. *Журнал публічного управління та політики*. 2020. Т. 13, № 2. С. 49-62.
3. Згуровський М., Купріяновський В. Державно-приватне партнерство як інструмент вирішення проблем кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні. *Журнал інформаційної безпеки*. 2019. Т. 15, № 3. С. 112-123.
4. Іванов А. Виклики кібербезпеки в органах місцевого самоврядування: Українська перспектива. *Журнал публічного управління та політики*. 2019. Т. 8, № 2. С. 35-48.
5. Козлова І., Письменна О. Вплив міжнародних стандартів кібербезпеки на органи місцевого самоврядування в Україні. *Вісник місцевого самоврядування*. 2021. Т. 3, № 3. С. 44-54.
6. Онищенко О., Білоус С. Розбудова спроможності та розвиток людських ресурсів у

- сфері кібербезпеки для органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне адміністрування*. 2021. Т. 12, № 1. С. 21-32.
7. Павленко О. Роль міжнародних стандартів кібербезпеки у розвитку органів місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2020. Т. 3, № 1. С. 34-42.
8. Петров В. Правові аспекти кібербезпеки в органах місцевого самоврядування: Досвід України. *Міжнародний журнал права та інформаційних технологій*. 2020. Т. 15, № 3. С. 210-225.
9. Пономаренко Т., Лисенко Ю. Інформаційно-просвітницькі кампанії з кібербезпеки в органах місцевого самоврядування в Україні. *Журнал інформаційної безпеки та публічної політики*. 2021. Т. 9, № 1. С. 33-45.
10. Сорокопуд А., Яцків І. Виділення ресурсів на кібербезпеку в органах місцевого самоврядування в Україні: Перспективи політики. *Публічне бюджетування та фінансовий менеджмент*. 2018. Т. 6, № 2. С. 89-102.
11. Терзі О., Бабенко С. Гармонізація українського законодавства з Директивою ЄС про НІС та GDPR: наслідки для місцевого самоврядування. *Журнал європейського права та управління*. 2019. Т. 11, № 2. С. 78-91.
12. Шевченко І., Полтавець М. Державно-приватне партнерство як інструмент посилення кібербезпеки на місцевому рівні в Україні. *Журнал кібербезпеки*. 2018. Т. 12, № 4. С. 56-67.

## LEGAL PROTECTION OF INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE: THE EXPERIENCE OF GREAT BRITAIN

**Falkovskyi Andrii**

candidate of legal sciences, associate professor,  
associate professor of the Department State Studies, Law and  
European Integration  
Odessa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0002-2762-1021>

Intangible cultural heritage (ICH) includes traditions, customs, music, dance, oral history, and other cultural expressions that are passed down from generation to generation. These cultural practices are an important part of the identity and heritage of a community or group of people. As such, the protection of ICH is crucial for preserving the cultural diversity and richness of society. In Great Britain, legal measures have been put in place to protect ICH and ensure its continued transmission. The United Kingdom is a signatory to the UNESCO Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage, which was adopted in 2003. The convention defines ICH as «the practices, representations, expressions, knowledge, skills – as well as the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated therewith – that communities, groups and, in some cases, individuals recognise as part of their cultural heritage» [1].

It recognises the importance of ICH as a means of promoting cultural diversity and encourages States Parties to safeguard and promote it. In Great Britain, the legal protection of ICH is mainly provided by the Intellectual Property Office (IPO). The IPO is responsible for administering various intellectual property rights, including trademarks, patents, and designs. It also administers the Geographical Indications (GI) scheme, which protects the names of products that have a specific geographical origin and possess qualities or a reputation that are due to that origin. GI scheme, the UK has also established the Traditional Speciality Guaranteed (TSG) scheme. This scheme protects traditional food and drink products that have a specific production method or recipe. It aims to safeguard the traditional knowledge and skills associated with the production of these products and promote their cultural heritage.

The UK government has established a number of special measures to protect ICH. For example, the Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS) has created a National Inventory of Intangible Cultural Heritage, which aims to raise awareness of ICH and promote its safeguarding [2]. The inventory includes a range of cultural practices, such as Morris dancing, Cornish pilot gig racing, and the ancient Scottish art of hair braiding. Another example of special protection measures is the Living Tradition project, which aims to document and promote traditional music in the UK. The project, which is funded by the Arts and Humanities Research Council, has created an online database of traditional music and provides resources for musicians, researchers, and educators [3]. In conclusion, the protection of intangible cultural heritage is essential for preserving the diversity and richness of cultural expression. In Great Britain, legal measures such as the GI and TSG schemes, as well as non-legal measures such as the National Inventory of Intangible Cultural Heritage and the Living Tradition project, have been established to safeguard ICH and promote its transmission. These measures reflect the UK's commitment to the UNESCO Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage and demonstrate the value that the UK places on its cultural heritage.

Despite the legal and others measures in place for the protection of ICH in Great Britain, challenges still remain. One of the main challenges is the lack of awareness and understanding of ICH among the general public, as well as among policy-makers and decision-makers. This can result in the under-representation of ICH in policy and funding decisions. Another challenge is the threat posed by modernisation and globalisation, which can lead to the loss or dilution of traditional cultural practices. In the case of ICH, this can be due to factors such as urbanisation, changes in lifestyle and social norms, and the influence of foreign cultures. Therefore, it is crucial to find a balance between modernisation and the preservation of cultural heritage. In response to these challenges, there have been various initiatives aimed at raising awareness and promoting the importance of ICH in Great Britain. For example, the Heritage Lottery Fund (HLF) has provided funding for projects related to ICH, such as the preservation of traditional crafts and the documentation of oral history [4].

The HLF also supports community-led initiatives for the safeguarding of ICH, which aim to empower communities to take ownership of their cultural heritage. The establishment of the UK National Commission for UNESCO, which works to promote and support the implementation of UNESCO conventions and programmes in the UK [5]. This includes the UNESCO Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage, as well as other conventions related to culture and education. The legal protection of ICH in Great Britain is supported by various legal and non-legal measures. These measures aim to safeguard traditional cultural practices and promote the transmission of cultural heritage. However, challenges still exist, such as the lack of awareness and understanding of ICH and the threat posed by modernisation and globalisation. Therefore, it is important to continue raising awareness and promoting the value of ICH, while finding a balance between modernisation and cultural preservation. The initiatives mentioned earlier, there are also efforts to involve communities in the safeguarding of their own cultural heritage. This is important because communities are often the custodians of ICH, and their involvement can help to ensure that their cultural practices are respected and transmitted to future generations. Community involvement can also help to promote social cohesion and cultural diversity. One such initiative is the Community Learning and Development Programme, which aims to support communities in the preservation and promotion of their cultural heritage. The programme provides funding and resources for community-led projects, such as the documentation of oral history, the preservation of traditional crafts, and the organisation of cultural events [6].

Another initiative is the Traditional Arts and Culture Scotland (TRACS), which works to promote traditional Scottish arts and culture. TRACS provides training and resources for artists and practitioners, as well as support for community-led projects related to traditional arts and culture. It also organises cultural events and festivals, such as the Edinburgh International Festival and the Celtic Connections festival [7].

The legal protection of ICH in Great Britain is supported by a range of measures, including legal frameworks, non-legal initiatives, and community involvement. These measures aim to safeguard cultural practices and promote their transmission to future generations. However, challenges still exist, such as the lack of awareness and understanding of ICH and the threat posed by modernisation and globalisation. Therefore, it is important to continue to raise awareness and promote the value of ICH, while finding a balance between modernisation and cultural preservation. Another key aspect of the legal protection of ICH in Great Britain is the role of education. Education can play an important role in promoting the transmission of cultural heritage and raising awareness of its importance.

Therefore, it is essential to integrate ICH into education curriculums at all levels, from primary school to higher education. The Scottish Government, for example, has developed a curriculum for excellence, which includes the promotion of cultural heritage and the development of cultural literacy [8]. The curriculum aims to provide opportunities for students to engage with their cultural heritage and develop an understanding of the importance of ICH. It also encourages the involvement of communities in the development and delivery of educational programmes. In addition to formal education, there are also opportunities for informal learning and engagement with ICH. For example, the Museums and Galleries Scotland (MGS) provides resources and support for museums and galleries to engage with ICH and promote its preservation and transmission [9]. The MGS also organises events and activities related to cultural heritage, such as heritage walks and talks.

In conclusion, the legal protection of ICH in Great Britain is supported by a range of measures, including legal frameworks, non-legal initiatives, community involvement, and education. These measures aim to safeguard cultural practices and promote their transmission to future generations. However, challenges still exist, such as the lack of awareness and understanding of ICH and the threat posed by modernisation and globalisation. Therefore, it is important to continue to raise awareness and promote the value of ICH, while finding a balance between modernisation and cultural preservation.

### References

1. UNESCO. (2003). Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage. Retrieved from <https://ich.unesco.org/en/convention>
2. Department for Digital, Culture, Media and Sport. (n.d.). National Inventory of Intangible Cultural Heritage. Retrieved from <https://www.gov.uk/guidance/national-inventory-of-intangible-cultural-heritage>
3. Living Tradition. (n.d.). About. Retrieved from <https://www.livingtradition.co.uk/about>
4. Heritage Lottery Fund. (n.d.). Heritage Grants. Retrieved from <https://www.heritagefund.org.uk/funding/heritage-grants>
5. UK National Commission for UNESCO. (n.d.). Culture. Retrieved from <https://unesco.org.uk/what-we-do/culture/>
6. Scottish Government. (n.d.). Community Learning and Development Programme. Retrieved from <https://www.gov.scot/policies/community-learning-and-development/community-learning-and-development-programme/>
7. Traditional Arts and Culture Scotland. (n.d.). About TRACS. Retrieved from <https://tracscotland.org/about-tracs/>
8. Education Scotland. (n.d.). Curriculum for Excellence. Retrieved from [https://education.gov.scot/scottish-education-system/policy-for-scottish-education/policy-drivers/cfe-\(building-from-the-statement-appendix-incl-btc1-5\)/Curriculum%20for%20Excellence](https://education.gov.scot/scottish-education-system/policy-for-scottish-education/policy-drivers/cfe-(building-from-the-statement-appendix-incl-btc1-5)/Curriculum%20for%20Excellence)
9. Museums and Galleries Scotland. (n.d.). Our Work. Retrieved from <https://www.museumsgalleriesscotland.org.uk/our-work/>

## **БОРГОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ОСОБИ ЯК СКЛАДОВА СПАДЩИНИ: ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

**Фальковський Андрій Олександрович**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри державознавства, права та європейської  
інтеграції

**Холманських Станіслав Олексійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська Політехніка»

Ми розглянемо питання правового регулювання переходу боргу у спадщину та надамо практичні поради щодо того, як уникнути переходу боргу у спадщину, захистити себе від спадкових зобов'язань, вирішити спори та питання, пов'язані із боргами за успадковане майно.

1. Порядок спадкування в Україні: якими законами регулюється спадкування майна померлого, які права та обов'язки мають спадкоємці?

Відповідно до цього законодавства, спадкоємцями можуть бути близькі родичі, такі як діти, батьки, чоловік або дружина, а також інші особи, які за законом мають право на спадкування.

Спадкування починається у разі смерті особи, якій належить успадкувати майно. До прав та обов'язків спадкоємця належать право на спадкування та одержання майна у складі спадщини, а також обов'язок сплатити борг померлого (якщо борг перейшов до спадкоємця). Якщо спадкоємці не дійшли згоди щодо розподілу спадкового майна, вони мають право звернутися до суду для вирішення спору та визначення частки кожного спадкоємця. Для того, щоб мати можливість успадкувати майно, особа повинна бути визнана спадкоємцем за законом. Для цього необхідно звернутися до нотаріуса та оформити документ про правонаступництво. Якщо особа відмовляється від спадщини, вона може скористатися правом відмови за певних умов. Однак позбавлення спадщини не звільняє особу від обов'язку сплатити борги померлого.

Отже, порядок спадкування в Україні регулюється законодавством і надає спадкоємцю право спадкування та обов'язок сплатити борги померлого. Якщо між спадкоємцями виникла суперечка, вони можуть звернутися до суду для вирішення.

2. Боргові зобов'язання померлого: які борги можна успадкувати, які не можна успадкувати та які наслідки для спадкоємців, які беруть на себе борг?

Коли людина помирає, її борги разом із майном переходять до спадкоємців. Однак не всі борги передаються у спадок.

Відповідно до Закону України «Про спадщину» до складу спадщини входять усі майнові права та обов'язки померлого, які не припинилися його смертю. Проте до складу спадщини не входять особисті немайнові права, такі як право на недоторканність життя, честі та гідності, право на недоторканність приватного життя, а також боргові зобов'язання, які не мають майнового характеру. Серед боргів, які можна успадкувати, можна виділити: кредити, заборгованість державним установам, заборгованість за державні послуги, зобов'язання за виконанням договорів та будь-які інші зобов'язання майнового характеру. Якщо спадкоємець приймає на себе борг померлого, він стає спадкоємцем померлого і зобов'язаний використати власне майно для погашення боргу. Якщо у спадкоємця недостатньо майна для сплати всіх боргів, то він може бути зобов'язаний сплатити борги з частки спадщини, яку він отримав. Крім того, можливими наслідками для спадкоємців можуть бути втрата майна, а також судові розгляди у разі виникнення спірних питань щодо спадкування та розподілу майна. Тому спадкоємець має бути уважним при прийнятті спадщини та враховувати наявність у померлого боргу. Перед

прийняттям спадщини бажано отримати повну інформацію про стан майна спадкодавця та наявність боргів. Також може бути корисним звернутися до юриста за порадою та допомогою при складанні документів. Щоб уникнути можливих проблем при спадкуванні майна та боргів, рекомендується перед смертю укласти спадковий договір, в якому зазначаються умови та обсяг переходу майна та боргу, а також інші питання, пов'язані зі спадкуванням, можна визначити. Ви також можете забезпечити безпеку життя своїх спадкоємців, уклавши договір страхування, який покриває можливі зобов'язання померлого.

Отже, спадкоємці повинні бути уважними та обережними при прийнятті спадщини та враховувати можливі наслідки, пов'язані з борговими зобов'язаннями померлого. Рекомендується вчасно отримати необхідну інформацію та, за необхідності, звернутися до юриста для отримання консультації та допомоги.

3. Питання правового регулювання: Які проблеми виникнуть при переході боргів у спадщину, чому інколи це стає важким тягарем для спадкоємців та як їх вирішити?

Через відсутність чіткості та деталізації законодавства можуть виникати питання правового регулювання, пов'язані з передачею боргів у спадщину. Однією з головних проблем є те, що спадкоємці можуть бути зобов'язані виплачувати борги померлого, що може стати для них важким тягарем. Ось деякі з причин, чому це може бути так:

- Недостатня обізнаність спадкоємця про борги померлого.
- Неналежа оцінка майна померлого, що призвело до переходу боргів, що перевищують його вартість, до спадкоємців.
- Протиправна дія померлого боржника, яка призвела до виникнення боргу.
- Системні проблеми правового регулювання правонаступництва боржника.
- Щоб вирішити ці проблеми, необхідно ретельно розробити закони про спадкування та правонаступництво за боргами.

Для цього можна розглянути наступні кроки:

- Удосконалення процедури передачі боргів у спадщину ,включаючи чітке визначення обсягу та виду боргів, що переходять до спадкоємців.
- Розвиток інформаційних систем, що дозволяють отримати повну та достовірну інформацію про стан майна спадкодавця, в тому числі про наявність боргових зобов'язань.
- Проведення інформаційно-просвітницьких заходів для спадкоємців з метою усвідомлення ними своїх прав та обов'язків у зв'язку з прийняттям спадщини.
- Розробити механізми захисту спадкоємців від наслідків успадкування боргів.

Ось декілька практичних порад щодо уникнення передачі боргових зобов'язань у спадок та захисту себе від спадкових зобов'язань:

- Ретельно досліджуйте будь-яке спадкове майно перед його прийняттям. Виконайте невелике дослідження, щоб дізнатися про потенційні борги та інші зобов'язання, пов'язані з майном. Це допоможе уникнути неочікуваних зобов'язань.
- Відмовтеся від спадку, якщо не впевнені у його стані. Якщо ви побоюєтесь, що спадкове майно може бути пов'язане з багато боргів або інших зобов'язань, відмовтеся від спадку. Втрата спадку може бути болісною, але не настільки, щоб брати на себе борги, які ви не зможете покрити.
- Використовуйте фінансові інструменти для захисту себе від спадкових зобов'язань. У більшості країн існують фінансові інструменти, такі як страхування життя або траулінгові рахунки, які допомагають захистити себе від спадкових зобов'язань.
- Виконуйте договірні угоди. Якщо ви маєте боргові зобов'язання, то важливо виконувати договірні угоди та робити своєчасні платежі. Це допоможе зменшити ризик передачі боргів у спадок.
- Консультуйтеся з юристом. Якщо ви маєте сумніви щодо своїх прав на спадщину або потенційних зобов'язань, пов'язаних з майном, зверніться до юриста. Він допоможе вам зрозуміти ваші права та надасть поради, як захистити себе від спадкових

зобов'язань. Юрист також може допомогти вам розібратися з питаннями спадкового порядку та правилами передачі майна у спадок, а також допоможе укласти спадковий договір, який може допомогти забезпечити майбутній захист ваших прав на спадщину.

- **Перевіряйте документи.** Перед прийняттям спадщини перевірте всі документи, пов'язані з майном та зобов'язаннями, щоб бути впевненими в їх правильності та повноті. Якщо ви маєте сумніви щодо документів, зверніться до юриста або нотаріуса для перевірки їх легітимності.

- **Приймайте рішення обдумано.** Не поспішайте приймати рішення про прийняття чи відхилення спадщини, особливо, якщо вона містить боргові зобов'язання. Ретельно проаналізуйте всі можливі наслідки та обговоріть ситуацію з юристом або рідними, перш ніж приймати рішення.

- **Звертайтеся до кредиторів.** Якщо ви вже стали спадкоємцем з борговими зобов'язаннями, зверніться до кредиторів та обговоріть можливість укладення угоди про реструктуризацію боргу, розстрочку платежів або інші варіанти, які можуть зменшити ваше фінансове навантаження.

- **Розгляньте можливість відмови від спадщини.** Якщо зобов'язання, пов'язані з майном, який ви маєте спадкувати, перевищують його вартість, розгляньте можливість відмови від спадщини. Це може бути неприємним рішенням, але в деяких випадках це може бути кращою альтернативою, ніж взяття на себе великих боргових зобов'язань.

Отже, боргові зобов'язання особи, яка померла, є важливим аспектом спадкового права. Передача боргів у спадок може стати проблемою для спадкоємців, особливо якщо вони перевищують вартість спадщини. Проблеми правового регулювання, пов'язані з борговими зобов'язаннями у спадковому майні, включають неоднозначне трактування законодавства та складність розподілу боргів між спадкоємцями. Для захисту себе від спадкових зобов'язань, важливо бути обережним при прийнятті спадщини та використовувати правові механізми захисту, такі як відмова від спадщини або укладання договорів про розподіл боргів. Також важливо звернутися до юриста для консультації та отримання порад щодо своїх прав на спадщину та способів їх захисту.

#### **Список літератури**

1. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.
2. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
3. Закон України «Про спадкове право» від 19 червня 2003 року № 1105-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 35–36. – Ст. 288.
4. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 51.
5. Закон України «Про валюту та валютні операції» від 21.06.2001 року № 2341-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 27. – Ст. 131.
6. Березовська О. В. Боргові зобов'язання спадкоємців: проблеми правового регулювання та шляхи їх вирішення // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». – 2017. – Вип. 45. – С. 16-21.
7. Григоренко В. І. Спадкове право в Україні: теорія та практика застосування // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – 2015. – Вип. 1. – С. 109-113.
8. Калініченко О. В. Спадкове право: навчальний посібник. – Київ: Видавництво «Юридична думка», 2018. – 312 с.

## **НОВА ПАРАДИГМА ПРАВОВІДНОСИН У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ**

**Чокля Олександр Ігорович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

Серед найбільш важливих та суперечливих проблем сучасного правового регулювання є специфічні сфери, в яких поєднуються диспозитивний та нормативний методи правового регулювання. Однією з таких сфер є фізична культура та спорт. Фізична культура і спорт відіграє важливу роль в забезпеченні та охороні здоров'я нації і всього людства. Ця сфера є цікавою сферою суспільних відносин, що охоплює різні напрями діяльності та інтересів. Суспільні відносини у сфері фізичної культури і спорту є специфічними, мають свою систему та відмінності. Аналіз змісту, складових елементів суспільних відносин у сфері фізичної культури і спорту, сучасного стану державно-правового регулювання таких відносин дозволить розробити найбільш оптимальні та ефективні методи публічного управління, та як наслідок створить сприятливі умови для сталого розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Вказане зумовлює проблему та актуальність дослідження.

Відносини у сфері фізичної культури і спорту перебувають під істотним впливом глобальних і локальних процесів та явищ, що існують в суспільстві, зазнають постійних змін та характеризуються динамікою, постійним та активним розвитком.

Визначення поняття спортивних правовідносин не розкривається в чинному законодавстві України, однак, проаналізувавши складові, зміст цих відносин, можна запропонувати таке визначення. Спортивні правовідносини – це вид суспільних відносин, які виникають, змінюються та припиняються в сфері фізичної культури і спорту, що регулюються спеціальними нормами права цієї сфери та спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб та інтересів їх учасників.

Характерною рисою правовідносин є те, що вони виникають (змінюються, припиняються) на основі норм права – у разі настання передбачених нормою юридичних фактів. Відтак, юридична конструкція спортивних правовідносин може бути побудована таким чином: суб'єкт, об'єкт, зміст та юридичний факт. Зупинимося на аналізі окремих складових елементів правовідносин сфери.

Центральне місце серед суб'єктів спортивних правовідносин займають (посідають) спортсмени, тренери, клуби та спортивні громадські організації та об'єднання, органи державної влади та місцевого самоврядування, фізичні особи, які займаються фізичною культурою і спортом, юридичні особи спортивного профілю. Умовно суб'єктів сфери можна поділити на юридичних та фізичних осіб, які в свою чергу також можна розподілити на такі групи:

- органи влади державного та місцевого рівнів (Кабінет Міністрів України, Міністерство молоді та спорту України, Верховна Рада України, в якій профільні комітети – Комітет ВР України з питань молоді і спорту, Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування; обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, їх виконавчі органи тощо);

- спортивні організації (Національний антидопінговий центр України, Національний олімпійський комітет, Спортивний комітет України, Національний комітет спорту інвалідів України, всеукраїнські та місцеві федерації з видів спорту, а також учнівського спорту, спілки, центри фізичної культури і спорту та фізичного здоров'я, фізкультурно-спортивні товариства, громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості, наукові організації в області фізичної культури та спорту тощо);

- спортивні клуби та колективи фізичної культури всіх організаційних форм та форм власності;
- спеціалізовані спортивні та фізкультурно-оздоровчі заклади (дитячо-юнацькі спортивні школи, заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання, центри олімпійської підготовки, школи вищої спортивної майстерності, центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю);
- спортсмени (професіонали та любителі);
- тренери та допоміжний персонал спортсмена (медичний персонал, психологи, агенти, менеджери тощо);
- інші учасники (меценати, організатори спортивних заходів, виробники спортивної продукції та інвентарю, спортивні коментатори, спортивно орієнтовані ЗМІ, маркетологи, фахівці фізкультурно-оздоровчої діяльності та фізкультурно-спортивної реабілітації тощо).

Наступним елементом правовідносин у сфері фізичної культури і спорту є об'єкт, тобто те, з приводу чого виникають, змінюються або припиняються спортивні правовідносини. Об'єкти спортивних правовідносин – матеріальні і нематеріальні блага, з приводу яких суб'єкти вступають у відносини у сфері фізичної культури і спорту, здійснюють свої суб'єктивні права і виконують юридичні обов'язки. Як й в інших галузях права, виникнення зміна та припинення відбуваються на підставі певних юридичних фактів, які виступають необхідною умовою, а отже складовою спортивних правовідносин.

Проаналізувавши ключові поняття, можна зробити висновок, що правовідносин у сфері фізичної культури і спорту мають свої відмінності від інших галузей, які полягають у специфічному суб'єкті, об'єкті та змісті таких правовідносин. Розгляд та аналіз ключових визначень, що наведені в Законі України «Про фізичну культуру і спорт», дає можливість зрозуміти логіку побудови правовідносин, які в цій сфері виникають. Варто відмітити успіхи та позитивні зрушення у державно-правовому регулюванні сфери. Про це свідчать постійні зміни до профільного закону, запровадження нових понять на законодавчому рівні, нових напрямів та механізмів реалізації, що свідчить про курс держави на оптимізацію законодавства. Вдалою є побудова законотворцем узагальнюючої норми, що описує суб'єктів сфери, зокрема: «фізичні та юридичні особи, що здійснюють свою діяльність з метою розвитку фізичної культури і спорту». Така конструкція підкреслює специфічність сфери, виокремлює тільки їй властивих суб'єктів та містить норму-ціль: «здійснюють свою діяльність з метою розвитку фізичної культури і спорту». Що стосується державного регулювання відносин у сфері фізичної культури і спорту, вкрай важливим є обрання оптимального балансу між імперативними та диспозитивними методами, аби не перенаситити правову основу нормами рамками моделі можливої поведінки та вчасним виявленням і подальшим усуненням прогалин, колізій, морально застарілих норм, які заважають розвитку всієї сфери.

## **ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНІ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ НОРМОТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

**Яцинюк Вадім Васильович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1661-5176>

Весь світ вже став свідком злочинних дій окупаційних військ коли агресор діє шляхом створення нелегітимних органів місцевої влади, використовуючи суб'єктів, що згодні на колаборацію з ним, або викрадає міських та сільських голів з метою залякування

та зламу їх спротиву окупаційній владі. Окупанти здійснюють дії, що прямо скеровані на порушення природних прав і свобод громадян України, всупереч всім існуючим законам, супротив моральним та цивілізованим принципам, здійснюючи затримання, тортури, згвалтування, вбивства громадянського населення і навіть, вивезення дітей, на територію держави-агресора (Буча, Бородянка, Ірпінь, Маріуполь тощо), а також варварські руйнують життєво забезпечувальну інфраструктуру міст, селищ, сіл, роблять спроби трансформувати грошову систему на російську та паспортизувати населення російськими документами.

Систематичного характеру набувають пограбування військовими майна житла і домівок мешканців населених пунктів. Отже, саме територіальна громада та її члени, а також соціально-економічний і соціально-культурний потенціал людських поселень стають без перебільшення об'єктами тероризму, геноциду, екоциду, лінгвоциду [1].

За порушення визначених українським законодавством прав і свобод людини і громадянина на тимчасово окупованих територіях відповідальність несе російська федерація як держава-окупант. Примусове набуття громадянами України, які проживають на тимчасово окупованих територіях, громадянства російської федерації не є підставою для втрати українського громадянства і, відповідно, не визнається Україною.

Будь-яка нормотворча діяльність окупантів не створює жодних правових наслідків, а нікчемність цих актів не підлягає оскарженню і не може бути скасована.

В наслідок збройного вторгнення російської федерації на суверенну землю України, країна постала перед потребою у оперативному та мобільному прийнятті рішень державними посадовцями, та посадовцями органів місцевого самоврядування. Для підвищення обороноздатності країни, сприянням ЗСУ, задля можливості швидко організувати допомогу населенню, коригування дій відповідних служб для ліквідації наслідків ворожих обстрілів та відновлення постачання життєво важливих послуг було створено військово-цивільні адміністрації.

Військово-цивільні адміністрації - це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі проведення антитерористичної операції) або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях) і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема проведення антитерористичної операції [2].

Військово-цивільні адміністрації населених пунктів утворюються на території територіальних громад, сільські, селищні, міські ради яких та/або їх виконавчі органи не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, у тому числі внаслідок фактичного саморозпуску або самоусунення від виконання своїх повноважень, або їх фактичного невиконання, а також у разі прийняття Центральною виборчою комісією рішення про неможливість проведення виборів до відповідних органів місцевого самоврядування. Найменування військово-цивільних адміністрацій населених пунктів, як правило, є похідними від найменувань населених пунктів, визначених адміністративними центрами відповідних територіальних громад, ВЦА формуються як з цивільних осіб так і з числа військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах без виключення зі списків особового складу, а також працівників, які уклали з Антитерористичним центром при Службі безпеки України

трудоий договір [4]. Перелік посад у військово-цивільних адміністраціях населених пунктів, які підлягають заміщенню військовослужбовцями військових формувань, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, а також перелік посад, що можуть бути заміщені військовослужбовцями військових формувань, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів у районній, обласній військово-цивільній адміністрації затверджуються Президентом України за поданням керівника Антитерористичного центру при Службі безпеки України. Відповідний перелік визначено на сьогодні відповідним Указом Президента [3].

Головне завдання відділів військово-цивільного адміністрування – це організація співпраці з цивільним населенням, місцевими органами влади, іншими військовими формуваннями, що перебувають на постійній чи тимчасовій основі у визначеній зоні, урядовими та неурядовими організаціями, релігійними громадами в районі конфлікту або катастрофи. Фахівці підрозділів військово-цивільного адміністрування виконують роль поєднувальної ланки між формуваннями регулярних збройних сил (правоохоронних силових структур) та мирними мешканцями зони конфлікту й відповідають передусім за інформаційну складову забезпечення співробітництва обох сторін. Професіонали координують діяльність військових, урядових, неурядових, міжнародних, благодійних, релігійних та інших організацій стосовно безпосереднього надання допомоги та забезпечення постраждалих верств населення [5].

ВЦА потрібна, щоб нині прифронтові територіальні громади були об'єднані, хоча б умовно, та мали спільне майно і бюджет. Отже, для виділення коштів не потрібно буде шукати депутатів місцевих рад, багато з яких стали колаборантами. Повернення до функціонування органів місцевого самоврядування на таких територіях можливе лише після скасування воєнного стану та встановлення територіальної цілісності України. Коли в громадах проведуть вибори, то додатково об'єднувати ради або бюджети не доведеться. Цей вибір необхідно буде зробити з урахуванням ефективності роботи попередньої каденції, та діях під час воєнного стану. Обрані депутати та органи місцевого самоврядування продовжать роботу військово-цивільної адміністрації.

Отже, аналізуючи вищевикладене, можна дійти до наступних висновків. Питання захисту прав людини в період воєнного стану стає першочерговим завданням країни завдяки здійсненню на території України воєнних дій різної інтенсивності, що вимагає посилення повноважень ВЦА в сфері захисту прав людини. Окремо стоїть питання захисту прав людини які опинились на тимчасово окупованій території, яке потребує активної нормотворчої діяльності в розробці відповідних положень та законів. Де потрібно чітко закріпити поняття та дії, до та після деокупації.

Координація діяльності ВЦА та підпорядкованих їй органів є складним аспектом діяльності військово-цивільної співпраці, яка вимагає високого рівня координації діяльності та ефективності прийняття рішень, що вимагає високої цілеспрямованості у виконанні оборонних завдань та звільнення окупованих територій. Удосконалення адміністративно-правового статусу ВЦА та її нормотворчої діяльності є вкрай необхідним, оскільки вбачаються певні недоліки в організаційно функціональному механізмі та правовому забезпеченні діяльності цього органу. На нашу думку вкрай потрібно удосконалення механізмів функціонування військово-цивільних адміністрацій в частково окупованих регіонах України, регіонах, де відбуваються активні бойові дії з метою налагодження системи державного управління та місцевого самоврядування, забезпечення життєдіяльності зазначених регіонів та збереження цілісності нашої України.

#### Список літератури

1. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://constitutionalist.com.ua/bajmuratov-m-o-kofman-b-ia-kompetentsijni-povnovazhennia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-v-sferi-zakhystu-prav-liudyny-v-period-myru-i->

voiennoho-stanu-v-ukraini-aktualni-pytannia-rehlamentatsii/

2. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/141-19>
3. Про деякі питання військово-цивільних адміністрацій: Указ Президента України, від 23.04.2015 № 237/2015. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/237/2015>
4. Сікорський О.П. Військово-цивільні адміністрації, як спосіб забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі проведення антитерористичної операції. Наукові записки Кіровоградського державного університету ім.В. Винниченка. «Право». 2017. №17. С. 160-164.
5. Управління цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://civic.com.ua/functions>

## COMPARISON OF THE LEGISLATIVE ACTIVITY OF KOTLEBA' S PEOPLE' S PARTY OUR SLOVAKIA IN THE ELECTION PERIOD 2016-2020 AND 2020-2023

**Marián Bušša**

PhD. in Political Science, Assistant Professor

**Pavol Struhár**

PhD. in Political Science, Assistant Professor

Alexander Dubček University of Trenčín

Trenčín, Slovakia

Kotleba' s People' s Party Our Slovakia, an extreme right political party in Slovakia, gained seats in the national parliament in two consecutive elections in 2016 and in 2020. Its legislative proposals and their explanatory memoranda offer an important insight into the ideology of this secretive party. In this paper we analyze the explanatory memoranda and find that the ideology of the party is strongly authoritarian, conservative, nativist, racist, strongly populist, strongly Eurosceptic and nationalist. In our comparison we find, that in reaction to the measures taken by the state to fight the COVID-19 pandemic, the party started to more frequently use libertarian ideological elements during its second parliamentary term. It also became more isolationist, mainly in reaction to the Russo-Ukrainian War. Otherwise its ideology remained relatively stable despite a split in the party in early 2021.

### Introduction

Kotleba' s People' s Party Our Slovakia (ĽSNS) is an extreme right [1, p. 125; 2 p. 6] political party in Slovakia. It gained seats in the parliament in two consecutive elections in 2016 and in 2020, both times with roughly eight percent share of votes. Even though it is generally ignored by other parliamentary parties and its legislative proposals are therefore doomed, these proposals and their explanatory memoranda offer an important insight into the ideology of this secretive party. But it can't give us a complex information about the party ideology, because it is only a specific part of the political communication of the party to a specific audience for a specific purpose.

The two parliamentary terms were quite different from each other. In both the ĽSNS was in the opposition, but to very different coalition governments and under considerably different historical circumstances. In 2016-2016 a wide coalition of centre-left SMER-SD, nationalist SNS, Hungarian minority Most-Híd and center-right #Siet' governed and it enabled SMER-SD to stay in power after governing alone in 2012-2016. This coalition would not have existed under regular conditions, since it combined parties from two opposing political camps in Slovak politics. Presence of ĽSNS in the parliament caused that none of the two camps gained majority. Fears, that ĽSNS would support a minority government of SMER-SD and SNS, or any other government, motivated the parties to break alliances and form a wide coalition. Dissatisfaction with SMER-SD was growing during this period, ending with a convincing victory of the center-right in the 2020

election. The new coalition consisted of the winning party OĽaNO, SME RODINA, SaS and ZA ĽUDÍ. The only opposition parties in the parliament ended up to be SMER-SD and ĽSNS, but both of these parties had an internal split within a year. In both cases the new parties resembled a slightly more moderate version of the original party.

There were several influences, which could have motivated ĽSNS possible ideological shift between its first and second term. The first two influences were external. In the 2016-2020, the party was much freer to choose the issues it wanted to talk about. Its presence in the parliament and its relationship to the rest of the political spectrum became a very significant political issue in itself. In the 2020-2023 several consecutive crises dictated the main political issues: the COVID-19 pandemic, Russian attack on Ukraine and following inflow of refugees, energy crisis and high inflation. ĽSNS was more often just reacting to these crises and criticizing Slovak policies to deal with them. The second influence was also external. From the point of view of the party, the new government after 2020 election was a change to the worse, especially in the foreign policy and defense.

The third influence was internal. In January 2021, a significant part of members, along with almost half of the parliamentary deputies left the party and soon created a new party REPUBLIKA. So for most of its second term in the parliament, ĽSNS had a direct competitor there. This could have also caused some shift in ideological position.

If we look at the explanatory memoranda to the legislative proposals from the quantitative point of view, there is virtually no difference between the two terms. In each the ĽSNS deputies submitted almost a hundred legislative proposals, even though in the second term there was considerably less deputies to submit them because of the split in the party. In both terms these proposals were often just resubmitted proposals, which already got submitted by the party in the past and rejected.

#### **Qualitative analysis of the 2016-2020 term**

The explanatory memoranda to the legislative proposals of the ĽSNS deputies in this term show several main ideological features: authoritarianism, conservatism, populism, nationalism, nativism, racism (especially antigypsyism), heteronormativity social chauvinism and euroscepticism. It is not the ambition of this paper to try to define the precise ideology of this party, nor does it insist that our list of ideological elements of this party is complete. We point out the most significant ideological traits of this party as they can be found in the data we analyzed.

##### **Authoritarianism**

The party is, unsurprisingly, strongly authoritarian and its main preoccupation is trying to increase the level of state intervention in the society. It often proposes to ban, regulate and most importantly punish various elements of social life in the name of authority of the state [3, p. 23]. Authoritarianism perceives the need to regulate the behavior of individuals in society on the basis of desired principles and thereby impose a preferred form on it. This limiting of freedom is supposed to increase safety of the society [6, p. 7]. It perceives excessive freedom of choice as a path to the denial of values, moral and, consequently, social disruption. ĽSNS has very strong authoritarian features, and its general tendency within social life is to promote a stronger state that would intervene more significantly in the life of society in the widest possible range of areas. If it takes the opposite position - libertarianism, it usually refers to an area in which the party itself, or its supporters, do not meet one of the prescribed duties. Authoritarianism does not have a specific value content, but mostly refers to the traditional or religious values of the given society. To a large extent, this is also the case with the authoritarianism of the ĽSNS, or the party at least tries to present its promoted values as traditional, natural, or Christian.

A good example of strong authoritarianism, which is already coming into conflict with the liberal-democratic nature of the regime, is the argumentation in the draft law with Parliamentary Press (PP) no. 269. It tries to weaken or even suppress the liberal-democratic character of the political regime by weakening civil society. It attempts to do that by portraying NGOs as a foreign, suspicious, potentially hostile and harmful element, somehow different from the rest of the society.

It proposes that the NGOs should be subject to a very poorly specified state assessment and possible ban.

#### Populism

Populism is another prominent ideological feature in explanatory memoranda of ĽSNS deputies. Populism can generally be seen as a separate "*ideology that considers society to be ultimately separated into two homogeneous and antagonistic groups, 'the pure people' versus 'the corrupt elite', and which argues that politics should be an expression of the volonté générale (general will) of the people.*" [4, p. 543] It is not only an opposition to the political elite itself, but also to political institutions, processes (and their limitations), within which political elites work and which they co-create with their activities [5, p. 983]. In contrast, a quick, simple and often radical solution is usually proposed.

The legislative proposal with the PP no. 465 is a good example of a strongly populist argumentation. It portrays the political elites as detached from the problems of ordinary people and without interest in solving them, for which they should be morally condemned. It deals with the salaries of members of parliament and proposes that salaries should be tied to the minimum wage instead of the average wage, which is supposed to bring the deputies closer to ordinary people.

#### Racism, Antigypsyism, Xenophobia

In the explanatory memoranda, party deputies fairly consistently portrayed society as naturally and politically relevantly divided into "asocials" (or even "asocials from gypsy settlements") and "decent people", or "majority society". These two population groups were presented as antagonistic. In the explanatory memoranda, they admit that these asocials may not exclusively be residents of excluded Roma communities, but their presentation of the given topic largely equated these two groups. Many draft laws of the party were aimed at punishing, criminalizing, financially disadvantaging the group defined as asocials, (or asocials from settlements", or asocials from gypsy communities"), for the wrongdoings which, the party emphasized, this group caused to the "decent people". Some bills were also concerned with slowing down the population growth of this group. The group is consistently portrayed as an aggressor, a disturber of the peace, or a perpetrator and organizer of criminal acts, or acts that, according to the proposal, should be considered criminal acts as they take away from national wealth or private property. The party takes some effort not to name the group too directly, but also to make it very clear for any member of the Slovak society.

The best example is probably draft law with PP no. 466. The main goal of the draft law is, in addition to saving public finances, an effort to "*naturally limit the birth rate of the asocial part of the population.*" The draft law proposes to "*in the future introduce the payment of child benefit only to those entitled persons and parents who have completed secondary education*". The authors present this as a dividing line "*by which it is possible to separate asocials from decent society*". In the very next paragraph, they write: "*According to the results of the last population census from 2010, more than 81% of the population of Slovakia over 15 years of age has a secondary education. However, the opposite situation is, for example, in settlements inhabited mainly by the Gypsy population.*"

A somewhat less frequent ideological feature is anti-immigrant xenophobia. In the explanatory report to the draft law with PP no. 825 the authors work with a very strong motive of xenophobia when they create the impression that Slovakia and wider Europe are under attack and are fighting for bare survival: "Millions of foreigners pouring into Europe from Asia and Africa represent an existential risk for European nations." Consequences are "*rape of Swedish women by immigrants, wars of non-European gangs with the police in German cities, looting and burning of neighborhoods in England*", or terrorism.

#### Nationalism and Euroscepticism

The party is also nationalist, often in combination with euroscepticism, racism, social chauvinism, economic protectionism or nativism. It can be seen e.g. in the draft law with PP no. 814. The authors call for the mandatory use of the national anthem at the beginning of the

parliamentary sessions. But they put this demand in the context of the perceived loss of national sovereignty and the threat from the EU, which they call “foreign power”.

Another example of the euroscepticism in combination with nationalism, is the draft constitutional law with PP no. 1755. The aim of the proposal is “*restoration of the sovereignty of the Slovak Republic, which our state lost after joining the European Union in 2004.*”

A conspiratorial worldview

Among the traits, which it would be problematic to call “ideological traits” belongs conspiratorial worldview. The party uses it already in 2016-2020 term. Explanatory memorandum on the draft law with PP no. 371, portrays mandatory vaccination against infectious diseases under the threat of fines as the product of a conspiracy by pharmaceutical companies that bribe doctors and other scientists as well as state officials in pursuit of profit. The text compares the course of vaccination to Nazi experiments on people in concentration camps.

### **Qualitative analysis of the 2020-2023 term**

Despite the many changes in the world, politics and the ĽSNS itself, the ideological features we can find in legislative proposals of their deputies in their second parliamentary term remain mostly unchanged. The main ideological features we identified in their texts are again authoritarianism, conservatism, populism, racism (especially antigypsyism), social chauvinism, nationalism, nativism, heteronormativity and Euroscepticism. But there are also some significant differences.

The party was using conspiratorial worldview more often than before and it also started to use libertarian arguments much more frequently. Both of these changes were related to the COVID-19 pandemic and to the state’s countermeasures to it. The party was trying to argue against these countermeasures, especially lockdowns and vaccinations. This did not weaken authoritarianism of the party in other policy areas, but the outcome was less clear, as this authoritarian party was declaring itself an advocate of freedom.

Another change was associated with the Russian attack of Ukraine, in anticipation of which Slovakia passed an Defense Cooperation Agreement with the USA. The ĽSNS was critical to the Treaty and to the USA, it argued in favor of Russia and against NATO and Slovak membership in it. The result was, among other, an ideological trait of isolationism. The party was critical towards NATO and the USA already in the 2016-2020 term, but under new circumstances this position became much more pronounced in its communication.

The last ideological change is also connected to the Russo-Ukrainian War. Since the party is advocating more pro-Russian policies, it also criticizes the cost of taking care of Ukrainian refugees, which is then allegedly missing in the Slovak social system. The advantages offered to Ukrainians are also interpreted as discrimination of Slovaks. This kind of social chauvinism was until now reserved mainly to the Roma in the communication of the ĽSNS.

### **Conclusion**

In our analysis and comparison of the legislative proposals of the extreme right political party ĽSNS during its two parliamentary terms we found considerable ideological stability. It seems that the ideological features in the analyzed texts were influenced more by the external factors, such as Russo-Ukrainian War and COVID-19 pandemic, than the internal ones, namely the split in the party and departure of significant part of the deputies to a new party. The main ideological features of legislative proposals authored by ĽSNS deputies were authoritarianism, conservatism, populism, racism, nativism, social chauvinism, heteronormativity, nationalism and Euroscepticism. These findings, however, are not a complex information on ideology of ĽSNS, since we only analyzed very specific documents produced by its deputies. After the 2020 elections the party started to use libertarian arguments more often, along with conspiratorial worldview as a reaction to measurements implemented by the Slovak government to counter the COVID-19 pandemic.

### **References**

1. Gyárfášová, O. The Fourth Generation: From Anti-Establishment to Anti-System Parties in Slovakia. *New Perspectives*. 2018. Vol. 26, No. 1. P. 109-134.

2. Mudde, C. Introduction to the Populist Radical Right. In: Mudde, C. ed. *The Populist Radical Right: A Reader*. London, Routledge. 2017. P. 1–10.
3. Mudde, C. *Populist radical right parties in Europe*. Cambridge, Cambridge University Press. 2007.
4. Mudde, C. The Populist Zeitgeist. *Government and Opposition*, 2004, Vol. 39, No. 4, P. 541-563.
5. Norris, P. (2020): Varieties of populist parties. *Philosophy and Social Criticism*, Vol. 45 (9-10). P. 981–1012.
6. Norris, P. and Inglehart, R. *Cultural Backlash*. New York, Cambridge University Press. 2019.

**НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ  
ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

New challenges for management under martial law and transformation of public administration

**NEW INSIGHTS INTO MANAGEMENT**

**Kuchma Vadym**

Master student

Institute of Public Service and Administration

Odessa Polytechnic National University

At the moment, management is a particularly important area of society. Management is both a scientific field and a practical area of activity, and an important concept that underpins a number of socially important areas of our time. While hundreds of years ago, management was used exclusively in the context of business activities, today the scope of its use is constantly expanding, driven by recent events in our society. Management processes, i.e. management in general, affect a number of areas of activity: business (of course), politics, education, healthcare, etc. In addition, management develops in accordance with the current conditions that are constantly changing. Thus, it is very important to consider modern ideas about management, which are unique and meet the peculiarities of our time.

First of all, it should be noted that innovation in the concepts of management can be viewed from two sides: the peculiarities of the new definition of the management process and management in general, as well as the peculiarities of new approaches to the role of a manager as a person who carries out the management process. Thus, in the course of the study, it is worth paying attention to these two components, which will allow us to determine what exactly the new ideas about management are.

In general, let's first look at how the concepts of management and management process are interpreted today. In general, according to researchers, management has been known since ancient times - since the days of the Egyptian Empire. Since then, this concept has evolved, transformed and changed in line with the peculiarities of the times. Thus, management is constantly changing, in line with the peculiarities of the era in which it is developing. Both the definition and the process are changing [1].

First of all, it should be noted that in ancient times management was widespread in the context of various kinds of governance - state, army, a certain team, etc. However, over time, primarily in the twentieth century, when management became a science, this concept began to be used primarily in the context of managing certain organisations and enterprises, playing an important role in the process of economic development. Therefore, many definitions of management are related to economic aspects. It is also important to note that today, according to researchers, the development of modern management and modern ideas is influenced by information technologies, which are actively introduced in management and determine its features. In addition, in modern conditions, both the worldview and philosophical aspects of management are changing, which leads to changes in the definition of management and its role [2].

In general, today the concept of management is understood as a special set of management activities aimed at the efficient and effective use of resources to achieve certain common goals [1]. However, this definition is not complete enough, so let us turn to the following one, which, in our opinion, comprehensively reveals the modern concept of management. This is the definition of the Ukrainian researcher V. A. Shegda, which reads as follows:

«management is: a rational way of managing business organisations; management focused on profitability and profitability; supervisory activities using special forms of labour organisation,

contractual and contractual relations between labour and capital; a special branch of scientific knowledge and professional specialisation of managers - managers who make up the administrative staff of a business organisation, etc.» [3]

It is also particularly important to note that today the most relevant area of management, according to modern ideas about management, is innovation management. This direction is the most relevant nowadays, as more and more important achievements appear in management and in society as a whole and in the field of science, which can act as innovations.

In general, the concept of innovation management is currently understood as an independent branch of economic science and professional activity aimed at forming and ensuring the achievement of innovation goals by any organisational structure through the rational use of material, labour and financial resources [4, P. 18]. In general, today innovation management is a set of specific forms of management of innovation activities, innovation processes carried out by all business entities in all sectors of the national economy. According to researchers, the main innovation management is based on theoretical provisions of management that are used in relation to the management of the research and production cycle and is a set of systematic knowledge in the field of innovation theory [4].

In addition, it is worth noting that in the context of modern ideas about management, the role of the human factor, i.e. a person as a subject and object of management, is changing. In this case, it is especially important to consider the issue of changing the role of the manager in modern conditions, especially his/her role in the context of personnel management. Paying attention to a person as an object of management, i.e., personnel management, researchers point out that nowadays a person is not only a factor of activity, but also a special intellectual potential that can bring added value. In other words, modern views on management intensify the process of human resource management, which is aimed at effective management of human resources, at constant attention to the personality of each employee as an important component of the activities of any enterprise or institution. In this way, HR management is currently actively developing, in the context of which employees are motivated, encouraged, developed their talent, developed their knowledge, etc. Of course, employees do not cease to be those who act as a factor of activity, but it is now important to pay attention to their intellectual component, which is what modern management is all about [2].

In addition, it is important to note the peculiarities of the approach to the personality of the manager, who carries out direct management in various contexts. At all times, the manager has been an integral part of management, but as the most important actor in this activity, he or she is currently receiving the most attention at the moment of development of management in general. In general, the manager is especially important from the point of view of the fact that he or she directly carries out management activities. This approach has remained unchanged for many years. In addition, according to the requirements of the times, a manager must have a certain spiritual moral concept. Thus, scientific sources distinguish the following model of a modern manager [5, p. 33]: global strategist; possesses modern management technologies; leader (charismatic qualities); innovator.

Thus, modern ideas about management make it possible to note the fact that today the concept of management and approaches to the interpretation of its meaning are different from those that existed before. Particular attention is paid to the human factor. Thus, modern ideas about management are based on the growing role of the individual, namely the manager. A manager is an integral subject of management who directly carries out management activities, but whose role is constantly changing. Therefore, he or she must have a special strategy, be able to work with modern management technologies, be a leader and possess charismatic qualities, and, of course, be an innovator, because it is the manager who is the driving force behind innovative management, which has been previously identified as the most important area of management in modern conditions.

In my opinion, effective management requires a variety of key human qualities. One of the most important is leadership - the ability to inspire, motivate and guide others towards a common

goal. Other essential qualities include strong communication skills, both verbal and written, the ability to think critically and make informed decisions, and a willingness to learn and adapt in a rapidly changing environment. Additionally, good managers are typically highly organized, able to prioritize and delegate tasks effectively, and possess a strong work ethic and sense of responsibility. Ultimately, successful management requires a combination of these traits, along with a commitment to ethical and professional behavior, to achieve positive results for the organization and its stakeholders.

Effective management is crucial to the success of any organization, and developing strong management skills is essential to achieving this success. It is important for individuals in management roles to possess qualities such as good communication, strategic thinking, decision-making skills, and the ability to motivate and lead their teams.

In today's constantly changing business environment, it is also important for managers to continually develop their skills and stay up to date with the latest trends and practices in management. This can be achieved through various means, such as attending management training programs, reading relevant literature, networking with other professionals in the field, and seeking out mentorship opportunities.

Ultimately, investing in the development of strong management skills not only benefits individual managers, but also contributes to the overall success of the organization.

### **References**

1. Ovchynnikova T.V. Evolution of management in Ukrainian economic thought as a search for effective methods of managing human activity.» - Lviv Polytechnic National University Bulletin, 2006 - No. 570: Management and enterprise in Ukraine: stages of formation and problems of development. - P. 47-52.
2. Evolution of management: the main aspects in the context of modern challenges. Economy and Society. 2018. Issue 19. C. 398-402.
3. Shehda A.V. Management: A textbook - K., 2002. 3. Serdyuk O.D. Theory and practice of management: Study guide - K., 2004.
4. Kopytko M.I., Blaga N.V. Management of innovations and investments: a textbook in diagrams and tables. Edition 2, supplemented and revised. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 2022. 296 c.
5. Marmaza O.I. Fundamentals of management theory / O.I. Marmaza. - Kharkiv: Planeta-Print LLC, 2015. 139 p.

## **APPLICATION OF AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO THE THEORY AND PRACTICE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION**

**Yakymenko Tetiana**

Senior Lecturer

Department of Management, Finance and Business Technologies

Odessa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-4434-684X>

The strategy of sustainable development is one of the key and prioritized in all branches of industry and economy. Its principles and main provisions are aimed at achieving harmony between the growth of economic indicators, stability in the social sphere, and environmental protection. Preservation of natural resources, maintenance of their sustainability and transition to resource-saving, energy-efficient technologies is almost one of the key tasks on the agenda.

In recent years, in connection with the negative impact of the COVID-19 pandemic and the aggravation of the global security problem, trends in the political and economic development of many countries have changed. The active development of globalization processes is accompanied

by a change in the geopolitical situation at the international level. The world economy is undergoing systemic changes at the level of polarization and regionalization of the modern world, with the formation of a new multipolar model and with new regional centres. The issue of developing new scientific approaches to the study of the theory and practice of sustainable development of the region is gaining special relevance. Domestic scientists A. Kolot, O. Stupnytskyi, O. Priyatelchuk, O. Parshina, M. Parshina, T. Chumak, and others are engaged in the study of the interdisciplinary approach. International researchers include T. Bjortzel, L. Kantori, E. Solingen, and others.

It should be noted that in recent years such scientific areas of regional studies as geographical, economic, and historical have declared themselves in Ukraine. A large number of representatives of domestic and foreign scientific schools pay considerable attention to the problem of forming a conceptual apparatus. Modern scientists, in particular I. Aleksandrov, O. Polovyan, O. Konovalov, O. Logachova, M. Tarasova, and others define the concept of «region» as basic not only for geography but also for all economic sciences related to with the spatial and territorial aspects of social reproduction. A significant number of authors (Z. Varnaliy, A. Mokii, O. Novikova, O. Romanyuk, S. Romanyuk, etc.) use the concept of «region» to study economic processes and phenomena at different levels of management, as well as at different levels of practical application.

Given the complex interaction between development and the environment, the main goal of an interdisciplinary approach is to find ways and means to achieve sustainability in all human activities aimed at such development. This, in turn, includes the interaction between society, development, and the environment and their implications for sustainable development; technical, economic, ethical, and philosophical aspects of sustainable development; development, verification, implementation, and monitoring of sustainable development policy; sustainable use of land, water, energy, and biological resources in development; the impact of agriculture and forestry on soil and water ecosystems and biodiversity, and much more.

In the real context, it is becoming more and more obvious that the economic activity of the region is inevitably connected with the environment. This fact creates a need for a more complex relationship between economic growth and the environment. The need to achieve parity between the desire for economic development on the one hand and environmental protection on the other is urgent. Hence, the focus should be on promoting a green economy and green growth from political, social, and economic perspectives so that sustainable development, poverty reduction, and environmental impact can be achieved. There should be a clear understanding of the relationship between green economy and green growth; ways of engaging change agents for sustainable development must be found (i.e. the influence of the media, higher education, politics, and companies in engaging change agents for sustainable development); means must be found to strengthen the green economy (i.e. carbon taxes, international protocols, virtual water, virtual carbon, eco-industrial parks). An important component of such understanding is the mastery of modern research methodology and the fullest possible use of the potential of an interdisciplinary approach.

Today's societies are globally interconnected, and the effects of climate change can be felt globally. Therefore, the science supporting the Sustainable Development Goals (SDGs) must also be multidisciplinary and international. This is exactly the kind of scientific approach that humanity needs to achieve the SDGs, as the SDGs are linked to almost all disciplines. In other words, the concept of sustainable development plays a role in bringing together all the disciplines that contribute to achieving the SDGs.

Interdisciplinarity is the borrowing and flow of approaches and methods of different sciences (disciplines); it is the ability to see, recognize, and perceive what becomes available within the boundaries of a single science (discipline) using the methods and tools of other sciences (disciplines) [3]. Interdisciplinarity is the fact of involving two or more different subjects or fields of knowledge [4]. In the practice of scientific research, the interdisciplinarity of the economic direction means, on the one hand, the transfer of socio-economic, management methods and tools

beyond the study of economics itself, and on the other hand, the interaction of economists with non-economists, borrowing their methodological and applied tools.

There are many factors that affect the sustainable development of the region:

- political and legal, the essence of which is the state regulation of socio-economic processes of regional development based on the development of a legal framework;
- educational, because education always acts as a generator of the main productive force of society in the regional system;
- environmental, which reflect the presence or preservation of natural resources of the region, the scale of its territory, and features of the geographical location, which characterize the conditions of ecological and economic interaction in the regional system;
- financial and economic, which ensure the operation of an effective system of financial and economic tools for regulating the process of economic development in the region;
- innovative and technological, because the presence of high-tech production in the region allows for effective modernization of production and the introduction of the latest resource-saving technologies;
- statistical, which provide accounting in indicators of regional economic development;
- informative, because increasing the level of awareness of society about the importance and necessity of the processes of economic growth and the implementation of the necessary measures facilitate the perception of changes by society;
- social, ensuring the strengthening of the role of the main social groups of the population in the transition of the economy to the path of sustainable development;
- structural, leading to changes in the sectoral structure of the region's economy;
- organizational and institutional, because the creation of appropriate institutions for the implementation of the strategy of sustainable and innovative development in the region is necessary for the activation of all factors contributing to its provision.

It is obvious that even the factors affecting the sustainable development of the region reflect different fields of knowledge. In turn, this means that when it comes to developing approaches, methods, and tools for a positive impact on sustainable development experts from different sectors must be involved. A productive exchange of best practices in every field of knowledge is possible only through interaction and mutual understanding.

Only with the conscious and large-scale use of interdisciplinary tools, real prerequisites are created for the mutual strengthening of economic and non-economic development factors, it is possible to interpret the means of solving old problems in a new way, to identify unused non-economic sources of economic development, on the one hand, and underutilized economic resources of non-economic development, on the other hand.

Factors of both internal and external origin, and among them are radical changes in the structure and hierarchy of the driving forces of economic development, the instability of socio-economic development, permanent crisis phenomena, the growth of asymmetries in the development of the economy and society, the need to provide social development with a sustainable dynamics - significantly actualize the development of economic science. Society needs new economic knowledge, innovative programs, projects, and solutions that have a deep scientific study. In recent years, interest in the knowledge, projects, and proposals offered by economic science has increased dramatically. It would seem that all this should convince both economists and specialists of other fields of the importance and perspective of an interdisciplinary approach to the theory and practice of sustainable development of the region. However, the scope and effectiveness of interdisciplinary practice remain far from desired. Practical measures for the development of interdisciplinarity in all its directions remain insufficient. There is no fruitful dialogue between representatives of related scientific schools regarding the borrowing of methodological tools. There is a lack of joint efforts in solving applied problems.

Interdisciplinarity implies a wider integration and awareness among scientists of theoretical and practical approaches in other sciences. For example, the majority of scientific economic studies, given their inherent object and subject, undoubtedly have a clearly defined

interdisciplinary character. It means that the theoretical and applied study of this scientific field requires the involvement of the methodological apparatus and achievements of a whole complex of sciences – sociological, philosophical, economic, psychological, etc. The world is at a stage when hypotheses of innovative interdisciplinary knowledge must be put forward. And if there are a lot of them, the transition from quantity to quality to the stage of concretization and deepening of the created innovative knowledge will take place sooner.

Scientific research should inform how to effectively integrate knowledge into the decision-making context faced by governments, businessmen, and citizens. Interdisciplinarity requires a horizontal and vertical axis. Modern society presents a multidimensional challenge that encompasses not only a horizontal axis that extends through the physical, social, and human sciences but also a vertical axis where academic research is consciously integrated into the diverse contexts of modern life.

Therefore, precisely for the use of an interdisciplinary approach to the theory and practice of sustainable development of the region:

- an understanding of the nature, sources, and driving forces of ensuring sustainable economic and social dynamics emerges;
- it becomes possible to realize the modern role of man as a resource, bearer of values and the goal of social advancement;
- the whole palette of risks and mechanisms of transformation of challenges into resources of sustainable development is revealed.

#### References

1. An interdisciplinary approach as a dominant factor in the development of economic science and educational activity URL: [https://core.ac.uk/display/32609714?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/32609714?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
2. An interdisciplinary approach to the formation of universal competencies in the process of studying the disciplines of the educational program «International Business» URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/277>
3. Cambridge Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/interdisciplinarity>
4. Conceptual aspects of the interdisciplinary approach to regional studies in the regional economy system URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/10.pdf>
5. Report of the Secretary-General “Progress towards the Sustainable Development Goals” URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29858SG\\_SDG\\_Progress\\_Report\\_2022.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/29858SG_SDG_Progress_Report_2022.pdf)
6. Report by the Director-General “Draft WHO global strategy on health, environment and climate change: the transformation needed to improve lives and well-being sustainably through healthy environments” URL: [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA72/A72\\_15-en.pdf?ua=1](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA72/A72_15-en.pdf?ua=1)

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Белали Юлія Костянтинівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Підприємницька діяльність – це ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та його розвиток. Розвиток для підприємства розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого –

як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Дунська А.Р. [1] розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах:

- технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;
- ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;
- організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже можна зазначити, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку, в свою чергу, базуються на організаційно-управлінських нововведеннях.

Розвиток підприємства потрібно розглядати в розрізі складових потенціалу підприємства, тобто окрім зазначених вище аспектів, враховувати майновий, виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал підприємства тощо.

Виділяють наступні види розвитку підприємств [2, с. 199]:

- конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;
- дивергенційний (слабко-адаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;
- синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;
- десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

У роботі зазначено [3], що є дві форми розвитку: еволюційна і революційна. Перша характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже існуючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, або ендогенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається. Розрізняють також індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти, від загального розвитку.

Забродська Л.Д. [4, с. 42] розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

В менеджменті отримали поширення поняття «сталий розвиток підприємства»,

«керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Так, у роботі [3] під сталим розвитком підприємства розуміє обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства. Під керованим розвитком підприємства пропонується розуміти виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [2, с. 213]:

- корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства у рамках існуючого розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність [2; 4]:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Верба В.А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства [5]: прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні

необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем. Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.

Зазначимо, стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч. Врахування визначених обмежень та вирішення поставлених проблем, пов'язаних з необхідністю розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, розробка та впровадження методологічних основ стратегічного управління розвитком підприємства є вимогою часу.

#### Список літератури

1. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm) (дата звернення: 03.04.2023).
2. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
3. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf) (дата звернення: 03.04.2023).
4. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. екон. спец. Харків : Консул, 2004. 208 с.
5. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право.)* К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.

## МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ АДМІНІСТРУВАННІ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

Питання електронного адміністрування ПДВ було підняте законодавцем ще в 2014 році. Так, Постановою Кабінету Міністрів України № 569 від 16 жовтня 2014 року передбачено, що правила електронного адміністрування ПДВ запроваджуються поетапно: до 1 липня 2015 року у тестовому режимі, надалі – на постійній основі.

Зважаючи на резонанс в суспільстві, викликаний вимогами електронного адміністрування ПДВ, актуальними питаннями на сьогодні постають практичні наслідки такого нововведення для платників податків.

*Система електронного адміністрування ПДВ* – технічний засіб, що спрямований на забезпечення обліку адміністрування ПДВ. Основне призначення системи – безперервний контроль формування та відшкодування ПДВ. Головною складовою системи електронного адміністрування ПДВ є електронний рахунок.

Вищезазначене нововведення спрямоване на підвищення рівня контролю за сплатою ПДВ платниками податків, оскільки всі дані щодо сплати ПДВ знаходяться в єдиній системі.

Відкриття електронних рахунків платникам ПДВ в системі електронного адміністрування ПДВ здійснюється органами Державної казначейської служби України, які передають інформацію щодо реквізитів рахунка органам Державної Фіскальної Служби, які в свою чергу зобов'язані повідомити платника ПДВ про реквізити його електронного рахунку.

Також інноваційним досягненням у сфері оподаткування, з'явилося електронний кабінет.

*Електронний кабінет платника* - це персональне автоматизоване робоче місце платника податків, доступ до роботи в якому здійснюється з будь-якого комп'ютера, підключеного до Інтернету, шляхом автентифікації з використанням електронного цифрового підпису та авторизації такого платника[6].

Електронний кабінет платника надає платникам податків можливість працювати з органами фіскальної служби дистанційно у режимі реального часу, а саме:

- подавати декларації з використанням електронного цифрового підпису і переглядати подану та/або сформовану податкову звітність;
- отримувати нагадування щодо строків подання звітності та сплати податків, зборів (обов'язкових платежів);
- отримувати інформацію щодо особистих реєстраційних даних (податковий номер платника податків, назва платника податків, основний вид діяльності; П. І. Б. бухгалтера та директора тощо);
- подавати заяви та отримувати в електронному вигляді довідки про відсутність заборгованості з податків, зборів, платежів, що контролюються органами фіскальної служби;
- переглядати інформацію щодо стану своїх розрахунків з бюджетом, зокрема про заборгованість зі сплати податків, зборів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- вести в електронному вигляді Книги обліку доходів та витрат.

Адміністратором системи електронного адміністрування ПДВ є Державна фіскальна служба. Тобто ДФС виступає органом уповноваженим здійснювати адміністрування зазначеної системи, що, в свою чергу створює ризики неправомірних дій в системі з боку посадових осіб ДФС.

Критерії оцінки ступеня ризиків покликані убезпечити від неправомірних дій у системі електронного адміністрування ПДВ з боку платників податків та контролюючих органів. Проте, встановленні Міністерством Фінансів України критерії оцінки ризиків не є ідеальними та не можуть передбачити всіх можливих способів незаконної діяльності в системі електронного адміністрування ПДВ (табл. 1).

Також у 2018 році була проведено незалежна оцінка процесу адміністрування податків TADAT (the Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) за методологією розробленою МВФ, Світового банку, Єврокомісії та країн ЄС

Таблиця 1

**Переваги та недоліки системи адміністрування ПДВ**

| <b>Переваги</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Недоліки</b>                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Створення єдиної системи, яка об'єднує інформацію відносно всіх зареєстрованих податкових накладних та коригувань до них                                                                                                                                                                                         | 1. Контроль за правильністю складання податкової накладної – прямий обов'язок покупця.                                                       |
| 2. Скасування паперової форми податкової накладної та реєстру отриманих та виданих податкових накладних, що призвело до економії часу платників податків на адміністрування ПДВ.                                                                                                                                    | 2. Важкими для розуміння є виписки, отриманні з електронної системи адміністрування ПДВ, а також підхід до визначення реєстраційного ліміту. |
| 3. Впровадження системи електронного адміністрування ПДВ збільшило дисципліну контрагентів щодо вчасного надання правильно оформлених податкових накладних.                                                                                                                                                         | 3. Складна процедура бюджетного відшкодування ПДВ.                                                                                           |
| 4. Із впровадженням нової системи адміністрування ПДВ стало неможливо видати фіктивну податкову накладну, адже вона в обов'язковому порядку повинна бути зареєстрована в Єдиному електронному реєстрі та підкріплена або сумою реєстраційного ліміту, або живими коштами, перерахованими на електронний рахунок ПДВ | 4. Постійні зміни форм податкової звітності – податкової накладної та декларації з ПДВ.                                                      |
| 5. Для кожного платника податку на безоплатній основі відкрито електронний рахунок.                                                                                                                                                                                                                                 | 5. Неможливість формування запиту для отримання податкової накладної за певний період, а лише на окрему дату.                                |

TADAT (the Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) - інструмент для проведення об'єктивної, стандартизованої оцінки ефективності системи адміністрування податків в країні. В Україні діагностика проводилась з 12 до 26 лютого 2018 року.

У звіті TADAT визначено такі переваги і недоліки процесу адміністрування податків в Україні (табл. 2) [3]:

*Серцем системи електронного адміністрування ПДВ є формула для розрахунку суми ПДВ, на яку платник вправі зареєструвати податкові накладні/розрахунки коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних (далі – реєстраційна сума). Цей показник також важливий для розрахунку суми бюджетного відшкодування. Адже платник ПДВ може заявити на бюджетне відшкодування суму, яка не перевищує реєстраційну суму.*

Реєстраційний ліміт розраховується в автоматичному режимі на підставі інформації, яка поступає до ЄРПН, а саме:

- факту реєстрації податкових накладних постачальниками; - даних які надходять від митників;
- даних, отриманих під час опрацювання декларацій з ПДВ;
- факту надходження коштів на спеціальний електронний рахунок [1].

**Переваги та недоліки адміністрування ПДВ по даним звіту TADAT**

| <b>Переваги</b>                                                             | <b>Недоліки</b>                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сформовані всі умови для своєчасної подання звітності;                      | Немає комплексного плану щодо підвищення рівня добровільної сплати податків                                       |
| Забезпечено всі умови для своєчасної сплати податків;                       | Недостатньо заходів для допомоги платникам в уникненні помилок у звітності та обмежений контроль за їх виявленням |
| У ДФС сформовано незалежний підрозділ для вирішення податкових оскаржень;   | Методологія оцінки податкових ризиків є застарілою та не відповідає сучасним стандартам                           |
| Податкові органи діють відповідно до результатів податкових спорів;         | Занадто високий рівень накопичених податкових боргів                                                              |
| Податкові органи регулярно публікують плани та результати своєї діяльності. | Відсутність систематичного аналізу податкового розриву (tax gap)                                                  |

Розглянемо як розраховують реєстраційну суму (п. 200<sup>1</sup>.3 ПКУ та п. 9 Порядку електронного адміністрування податку на додану вартість, затвердженого постановою КМУ від 16.10.2014 р. № 569, далі – Порядок № 569), формула 3.1:

$$\Sigma \text{Накл} = \Sigma \text{НаклОтр} + \Sigma \text{Митн} + \Sigma \text{ПопРах} + \Sigma \text{Овердрафт} - \Sigma \text{НаклВид} - \Sigma \text{Відшкод} - \Sigma \text{Перевищ} \quad (3.1)$$

де  $\Sigma \text{НаклОтр}$  – ПДВ із отриманих податкових накладних  
 $\Sigma \text{Митн}$  – ПДВ, сплачений під час ввезення товарів на митну територію України  
 $\Sigma \text{ПопРах}$  – поповнення електронного ПДВ-рахунка.

Платники ПДВ поповнюють свій електронний рахунок коштами із поточних рахунків у разі якщо:

- *реєстраційна сума не дозволяє зареєструвати в ЄРПН податкову накладну чи розрахунок коригування;*
- *коли залишку коштів на електронному рахунку не достатньо аби розрахуватися з бюджетом за узгодженими податковими зобов'язаннями з ПДВ.*

Впровадження нових технологій у бізнес-середовище трансформує економічні відносини, переводить бізнес-процеси з реального до віртуального простору. Тобто активно розвиваються нові форми економічної діяльності: електронний бізнес, електронний банкінг, електронне страхування, електронна комерція, електронні аукціони та біржі, інформаційні електронні послуги тощо, що формує ряд руйнівних тенденцій та викликів для податкових адміністрацій ХХІ століття.

ПДВ є складним та в багатьох випадках суперечливим податком. Часто можна зустріти думку, що саме ПДВ є одним із факторів, які не дають економіці розвиватися. Однак, важко собі уявити, щоб в українських умовах (з шаленими соціальними зобов'язаннями) урядовці відмовилися від податку, який забезпечує третину всіх доходів (31.2% у 2018 році). А якщо ще взяти до уваги наш європейський вибір, то взагалі дискусія «з ПДВ чи без ПДВ» втрачає зміст.

**Список літератури**

1. Закон України № 643-IX від 16.07.15 р. «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо удосконалення адміністрування ПДВ». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 10.03.2023).

2. Порядок електронного адміністрування податку на додану вартість, затвердженого постановою КМУ від 16.10.2014 р. № 569. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2014-%D0%BF#Text>. (дата звернення 17.03.2023).
3. Адміністрування податків в Україні оцінили за методом TADAT. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/common/48348> (дата звернення 05.02.2023)

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ: СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ**

**Васютинська Людмила Анатоліївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

Для прискорення розвитку української економіки, після перемоги над російським агресором, постає питання щодо її переходу на нові інноваційні «рейки». Це потребує значних інвестиційних впливів у високотехнологічні галузі, які виступають рушієм науково-технічного прогресу.

Успіх реалізації інноваційних проєктів багато в чому залежить у дієвості та адекватності механізму їх фінансування сучасним вимогам. Проблема полягає у тому, що інноваційні проєкти є досить капіталомісткими, довгостроковими і ризиковими. Проєктне фінансування виступає саме тим механізмом, реалізація якого у високотехнологічних галузях економіки і фінансовому секторі, а також на державному і міжнародному рівнях може принести довгоочікувані результати для подальшого інтенсивного розвитку української економіки.

За часи розвитку високотехнологічної економіки здатність компаній створювати знання, підтримувати і використовувати науковий потенціал дозволяє бізнесу отримувати конкурентні переваги на ринку та прискорювати свій розвиток. Наукові ідеї, інновації та нові технології стають головними чинниками економічного зростання. Проте розробка і впровадження інноваційних продуктів вимагає значних інвестицій, і відповідно раціональних моделей проєктного фінансування.

Причини, які створюють умови для впровадження інновацій та нововведень безпосередньо пов'язані з сучасним розвитком інноваційних систем держав світу. Саме цей контекст вкладається у визначення пріоритетів економічного зростання в країнах Європейського Союзу, і саме тому одним з вагомих напрямків фінансування бюджету ЄС є розвиток інновацій та цифрових технологій (частка витрат на забезпечення інноваційного розвитку підприємств країн-членів склала у 2021 р. – 10, 9%) [2; 4, с.146]

Увага до впровадження інновацій в країнах ЄС впливає з необхідності покращення умов для підприємств малого і середнього бізнесу і забезпечення більш високої ефективності їх функціонування.

Акцентуючи увагу на встановленні сучасної парадигми розвитку є сенс уточнити, що стійкий розвиток розвинених економік світу базується на парадигмі зменшення впливу на використанні ресурсів через впровадження ефективних виробничих процесів за рахунок «чистих технологій». Зокрема, мається на увазі саме екоінновації, які на думку низки авторів [1; 3] є шляхом для досягнення сталого розвитку.

Кількість інноваційних проєктів в останнє десятиліття сильно зросло з причин стрімкої зміни бізнес-середовища. Особливостями управління такими проєктами у зв'язку з специфікою інновацій з огляду на те, що традиційні методи управління не є достатніми для них, адже компанії прагнуть зберегти чи збільшити свою частку на ринку, а

швидкоплинні зміни бізнес-середовища у сполученні з загостренням конкуренції на ринках потребують нового інноваційного підходу.

Проведений аналіз практики управління інноваційними проектами дозволив виділити його специфічні особливості, а саме:

1. Продукт проекту утворюється на основі впровадження певної інновації, що визначає масштаби фінансування, складність у прогнозуванні результатів, адже навіть найуспішніші наукові розробки, які лежать в основі проекту, не застраховані від невдач, тому що на кожному наступному етапі конкуренти можуть запропонувати аналогічний чи найкращий продукт.

2. Передінвестиційна стадія здійснення інноваційного проекту продовжується досить довго, що пояснюється тривалістю етапів фундаментальних та прикладних досліджень.

3. Велика залежність від тривалості та результативності стадії НДДКР, оскільки у разі її подовження виникає ймовірність «старіння» нововведення.

4. Складність в складанні портрету споживача на стадії розробки проекту, особливо, якщо проект є «революційним».

5. Інноваційні проекти відрізняються високим ступенем ризику, що обумовлено самою природою інновацій, тобто їх непередбачуваним характером, необхідністю швидкого впровадження з огляду на динамічне оточення, яке характеризується швидкими змінами ринку знань та технологій, а також мінливістю конкурентного середовища.

6. Велика увага в підготовці інноваційного проекту приділяється, так званій, «патентній чистоті» інновацій, адже інновації повинні мати юридичну безпеку, можливість реалізації без порушення патентних прав.

7. Високий вплив людського і інтелектуального фактору, оскільки реалізація інноваційного проекту у більшому ступені залежить від учасників проекту, які мають діяти у нетрадиційних умовах, що потребує ентузіазму, творчості та високої відповідальності від кожного члена проектної команди.

8. Відсутність відповідних стандартів для реалізації інноваційного проекту ускладнює складання його концепції, адже невизначеність у виробленні продукту проекту може в процесі його виконання суттєво змінитися.

9. Проблеми з пошуком спонсорів, які обумовлюються як високою ризиковістю проекту, так і невизначеністю очікуваних результатів. Розробники повинні чітко і зрозуміло описати подальші можливості розвитку свого продукту, а також можливість його виходу на ринок. Не менш важливим для прийняття інвестиційного рішення є досвід та імідж розробників, який підкріплюється відповідними науковими напрацюваннями та апробацією наукових досліджень.

10. Велика кількість учасників, залучених до здійснення проекту, крім класичних, таких як інвестор, замовник, підрядник та ін., чимала роль відведена науково-дослідним центрам, венчурним фондам, технопаркам та технополісам. Додаткова кількість учасників проекту привносять свою частку невизначеності.

11. Використання у унікальних ресурсів, у тому числі рідкісних матеріалів та обладнання, інтелектуальної власності, кадрів високої кваліфікації.

Варто звернути увагу на той факт, що приватні інноваційні проекти не є досить прийнятними для проектного фінансування у високотехнологічних галузях, оскільки інвестори за такої форми зацікавлені у вкладенні своїх фінансових коштів у проект лише у тому випадку, якщо він забезпечить їм повернення інвестицій, а також отримання достатнього прибутку на короткостроковий період. Тому найбільш прийнятними організації проектного фінансування в інноваційній сфері є державне фінансування або фінансування на засадах публічно-приватного партнерства.

Вибір на користь такої форми фінансування, як публічно-приватне партнерство при реалізації інноваційних проектів полягає у можливостях:

- залучати більший обсяг коштів та новітніх технологій, у тому числі й за рахунок іноземних ресурсів;
- мінімізувати навантаження на бюджет держави та сприяти оптимізації фінансових потоків для виконання існуючих поточних бюджетних програм;
- розширити кількість учасників проєкту й, тим самим, сприяти диверсифікації ризиків та вирішенню питань з заборгованістю за багатосторонніми кредитами;
- знизити вплив політичних ризиків, адже учасником проєкту є державний орган влади;
- використовувати такі інструменти, як податкові пільги, субвенції, гранти.

Одним з напрямків розвитку інновацій в державі має стати венчурне фінансування, яке, у свою чергу, повинно активно підтримуватися державою. Венчурні фонди мають бути присутніми в національній інноваційній системі для фінансування проєктів, орієнтованих на нові технології. Є одна суттєва проблема для розвитку цього джерела фінансування, яка полягає у тому, що для венчурів інноваційний проєкт, насамперед, компанія, що готова виробляти новий продукт, тобто вектор переводиться у бік бізнесу, для науковців інноваційний проєкт – результат інтелектуальної праці. Виникає протиріччя, яке гальмує взаємодію бізнесу і науки, оскільки венчурні фонди спрямовують інвестиції не у розвиток науки, а у розвиток наукомісткого бізнесу, адже основним напрямком діяльності венчурних фондів є інвестування в компанії, які реалізують інноваційні проєкти. Тому держава має застосовувати відповідний інструментарій для стимулювання інноваційного підприємництва (наприклад, інструменти пільгового оподаткування).

Світовий досвід демонструє розвиненість і масштабність ринку проєктного фінансування у сфері інновацій, але, не дивлячись на стрімкі тенденції розвитку цього ринку у світовій економіці, в Україні останній не існує. Основними причинами такого становища є:

- недостатність позикового капіталу, необхідного для реалізації інноваційних проєктів;
- недостатність ліквідних коштів у національних кредиторів для здійснення фінансового забезпечення капіталомістких інноваційних проєктів;
- високі ризики інноваційних проєктів і недостатність досвіду щодо управління ними;
- обмежений досвід кваліфікованих учасників проєктного фінансування;
- складність ведення комерційної і кредитної документації для проєктного фінансування, що потребує відповідного нормативно-правового забезпечення;
- слабка залученість комерційних банків в процес проєктного фінансування не тільки як кредиторів, а й як інвесторів інноваційного проєкту.

Для інтенсифікації проєктного фінансування в Україні вважається за доцільне адаптувати українське законодавство у сенсі:

- чіткого визначення ключової термінології проєктного фінансування, організації проєктних дій на стадії планування і виконання інноваційного проєкту;
- складання контрактів;
- сек'юритизації активів тощо.

Проведення визначених заходів надасть можливість вирішувати такі важливі питання, як формування проєктної компанії, здійснення прав кредиторів, захист грошових потоків проєкту тощо.

### **Список літератури**

1. Зінченко М. Г., Філенко О. М. Екологічні інновації як фактор досягнення сталого розвитку суспільства. 2020. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50058/1/ITE\\_2020\\_4\\_Zinchenko\\_Ekolohichni.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/50058/1/ITE_2020_4_Zinchenko_Ekolohichni.pdf) (дата звернення: 22.04.2022).
2. Annual report on the implementation of the EU budget for the 2021 financial year. URL: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/annualreports-2021/annualreports-2021\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/annualreports-2021/annualreports-2021_EN.pdf) (дата звернення: 21.03.2022).

3. Bossink, B. Eco-Innovation and sustainability management. New York: Routledge. Horbach, J. 196 p., 2018. New developments in Eco-Innovation research. 1st ed. London: Springer. 310 p.
4. Report on execution in 2013 of the National Strategic Reference Framework for the years 2007-2013. The Ministry of Infrastructure and Development, p. 146.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Журавель Олена Володимирівна**

к.е.н., доцент,

Одеський ліцей №16 Одеської міської ради

<https://orcid.org/0000-0002-7531-136X>

Російське вторгнення та повномасштабна війна на території України значно вплинули на вітчизняну економіку. Більшість підприємств опинились в край важких умовах ведення бізнесу та вимушені боротися за виживання. Безліч бізнесів понесли великі збитки, деякі – втратили все.

Падіння національної економіки за підсумками 2022 року склало безпрецедентні 30,4 %, а споживча інфляція становила 26,6 % [1]. Відбулася значна девальвація національної валюти. Крім значного падіння добробуту та зростання цін, з початку війни бізнес практично втратив можливість вести зовнішньоекономічну діяльність. Крім того, з України за кордон виїхало приблизно 8 млн. осіб, рятуючись від бойових дій, а всередині країни майже 5 млн. людей стали внутрішніми переселенцями.

Війна завдала величезних збитків підприємствам. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у 83 % компаній відбулося падіння бізнесу у 2022 році. При цьому у 29 % відбулося падіння до 20 %, у понад половини – падіння більше 20 % і тільки у 6 % компаній не було змін, а ще 11 % змогли похвалитися зростанням доходів у такий складний рік [2]. Основними викликами для підприємців стали: падіння попиту та неплатоспроможність клієнтів, руйнування ланцюгів постачання і дефіцит фінансування. Серед інших проблем – зростання вартості сировини, матеріалів та енергоресурсів, недоступність кредитних коштів, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників.

Війна в Україні створила великі проблеми для бізнесу практично у всіх галузях економіки. Однією з основних проблем є ситуація з безпекою. Постійні ворожі атаки, руйнування критичної інфраструктури ускладнюють роботу підприємств, а на деяких територіях роблять її неможливою. Крім того, війна призвела до значного скорочення іноземних інвестицій, а, відповідно, й до відсутності фінансування для багатьох вітчизняних підприємств.

Однак, незважаючи на руйнівні наслідки воєнних дій на території України, зберігаються досить великі можливості, які розвиватимуться у післявоєнний період.

Однією з ключових галузей української економіки є сільське господарство, яке залишається відносно стабільним упродовж усього періоду війни. Україна відома своїм багатим ґрунтом та великими родючими землями, що робить її ідеальним місцем для сільського господарства. Незважаючи на проблеми через повномасштабну війну на території України, сільськогосподарський сектор країни продовжує зростати і залишається важливим джерелом доходу для багатьох людей.

Ще одним сектором економіки, що продемонстрував стійкість під час війни, є ІТ-індустрія. Україна має висококваліфікованих фахівців у цій сфері та стала центром послуг ІТ-аутсорсингу. Високоякісний кадровий резерв та відносно невелика вартість праці ІТ-фахівців є привабливими для міжнародних компаній, які ведуть свою діяльність в Україні.

Навіть у умовах війни ІТ-сектор залишається ефективним, і для бізнесу в цій галузі є багато можливостей.

Україна також має великі можливості в енергетичному секторі. Значні природні ресурси, у тому числі вугілля, нафта, газ, добре розвинена інфраструктура для виробництва і розподілу енергії, дозволяють зберігати потенціал зростання, навіть попри значні порушення роботи енергетичного сектору через ворожі атаки.

Щоб допомогти відновитися вітчизняному бізнесу під час та після війни, уряду України треба зосередитися, перш за все, на наступному.

1. Уряд має продовжувати підтримувати сільськогосподарський сектор та стимулювати бізнес у цій галузі. У перший рік війни уряду за допомогою міжнародних організацій вдалося запровадити низку державних програм підтримки агровиробників, що дозволило уникнути масштабної кризи у галузі та зберегти позиції України як одного з ключових постачальників сільськогосподарської продукції у всьому світі. Уряду треба й надалі запроваджувати державні програми підтримки, сприяти відновленню та розвитку сільського господарства через розвиток та поширення цифрових інструментів, покращення доступу до зеленого фінансування для агровиробників, впровадження екологічних, соціальних і управлінських принципів.

2. Слід також підтримувати сектор інформаційних технологій, вживаючи заходів щодо залучення більшої кількості іноземних інвестицій. З початку повномасштабних бойових дій в Україні сформувались ІТ-армія, «Армія дронів», з'явилися нові послуги, пов'язані з війною, продовжилася цифрова трансформація країни. ІТ-індустрія залишилась єдиною експортною галуззю України, яка продемонструвала зростання на 6 % та принесла 7,4 млрд. доларів до держбюджету (за даними міністерства цифрової трансформації України). Україна об'єднала навколо себе технологічний світ, залучивши близько 1 млрд. доларів венчурних інвестицій у 2022 році. Участь у топових світових івентах, підтримка стартапів на державному рівні дадуть змогу й в майбутньому залучати іноземних інвесторів та отримувати фінансування.

3. Уряд має працювати над покращенням ситуації з безпекою в країні, що допоможе залучити більше зарубіжних інвестицій. Необхідно дотримуватися проактивної політики у сфері забезпечення економічної безпеки, яка передбачає виявлення наявних та майбутніх викликів та ризиків (зовнішніх та внутрішніх) і розроблення стратегій, спрямованих на упередження розгортання загроз економічній безпеці держави. Такий підхід полягає в тому, щоб дати відповідь на виклики та загрози, які тільки формуються. Він має знизити ймовірність реалізації викликів, які перешкоджають виведенню української економіки з кризи, що є наслідком війни та унеможливають її стале та динамічне зростання.

Попре те, що війна в Україні створила великі проблеми для бізнесу, все ще існують можливості для зростання у кількох ключових секторах. За правильної державної політики та підтримки Україна може вийти з війни сильнішою та стійкішою, ніж будь-коли раніше.

В ході війни багато підприємств були змушені пристосовуватися до нових складних умов ведення бізнесу, і ті, хто зміг зробити це успішно, частіше за все були тими, хто мав ефективне управління. Ефективний менеджмент необхідний бізнесу в будь-якому контексті, але особливо важливий під час криз. В сучасних умовах ефективний менеджмент та неперервне вдосконалення управління підприємством матимуть критичне значення для виживання та розвитку вітчизняного бізнесу.

Виділимо чотири напрями вдосконалення управління підприємством, що відіграватимуть вирішальну роль для бізнесу у повоєнний період.

Першим ключовим елементом ефективного управління є стратегічне планування. Компанії, здатні розробити та впровадити чітку та ефективну стратегію, мають більше шансів на успіх у довготривалій перспективі. У контексті повоєнного стану України бізнесу доведеться адаптуватися до нових економічних та політичних реалій. Для навігації за цими змінами буде необхідна добре розроблена стратегія.

Другим важливим елементом ефективного управління є ефективне лідерство. Керівники, здатні надихати та мотивувати своїх співробітників, можуть створити позитивне та продуктивне робоче середовище. Це особливо важливо у період повоєнного стану в Україні, коли багато співробітників можуть почуватися деморалізованими та невпевненими у своєму майбутньому. Сильна та підтримуюча команда керівників може допомогти зміцнити довіру та створити у співробітників почуття мети.

Третім аспектом ефективного управління є продуктивність. У повоєнний період підприємства, щоб залишатись конкурентоспроможними, мають бути прибутковими. Це вимагатиме зосередження на оптимізації процесів, зниженні витрат та максимізації продуктивності.

Четвертий елемент ефективного менеджменту – інновації. Післявоєнна економіка України характеризуватиметься значними змінами та викликами, тому бізнес, здатний впроваджувати інновації та адаптуватися до змін, матиме більше шансів на успіх. Інновації вимагають готовності ризикувати, експериментувати з новими ідеями то освоювати нові технології.

Отже, ефективний менеджмент матиме критичне значення для українського бізнесу. Компанії, здатні розробити та впровадити чітку стратегію, забезпечити ефективне лідерство, зосередитися на ефективності та продуктивності, а також впроваджувати інновації, матимуть більше шансів на успіх у новому економічному та політичному ландшафті.

Віддаючи пріоритет передовим методам управління, вітчизняний бізнес може стати сильнішим і стійкішим, ніж будь-коли раніше. Але для цього знадобляться професійні менеджери, які володіють сучасними технологіями управління, несуть відповідальність за керівництво роботою персоналу, прийняття рішень, досягнення організацією своїх цілей.

В сучасних умовах ведення бізнесу, управління організацією може бути надто складним, тому менеджери повинні мати широкий спектр знань та практичних навичок, щоб бути ефективними. Отже, сьогодні, як ніколи раніше, набуває актуальності отримання професійної освіти в сфері управління підприємствами та організаціями.

Сучасні освітні програми дозволять майбутнім менеджерам отримати знання та практичний досвід, допоможуть працюючим фахівцям поглибити та розвинути професійні компетенції, необхідні для того, щоб бути ефективними лідерами. Сьогодні освітні пропозиції українських вишів є контурентоспроможними на вітчизняному та міжнародному ринках освітніх послуг. Це обумовлено відповідністю сучасним вимогам навчальних програм, високим рівнем кваліфікації викладацького складу, відносно низьким рівнем вартості навчання.

Власники та топ-менеджери вітчизняних підприємств, прагнучи підвищити результативність свого бізнесу, мають не тільки залучати «готових» фахівців у сфері корпоративного управління, а й «вирощувати» власних висококласних керівників. Навчання за програмами спеціальності «менеджмент» допоможе отримати комунікативні та лідерські навички, опанувати новітні технології в сфері стратегічного, інвестиційного, інноваційного, фінансового менеджменту. Це дозволить компаніям успішно рухатися за тими чотирма напрямками, які були запропоновано вище.

Виходячи з того, що в сучасних умовах ведення бізнесу компаніям доводиться скорочувати витрати, стає питання: чи доцільно витрачати кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників? Власники та керівництво компаній мають розглядати освітні програми не як витрати, а як інвестиції, які мають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний та соціальний ефекти. Навчання персоналу та набуття нових компетенцій – найбільш необхідна цінність корпоративної культури. Діловий світ постійно змінюється, і менеджери повинні бути в курсі останніх практик та тенденцій у своїй галузі, вміти адаптуватися до нових правил та ринкових умов, володіти сучасними технологіями управління. Коли навчання є не хаотичним, а продуманим стратегічно процесом, коли є постійні інвестиції у розвиток персоналу,

компанія стає певним інтелектуальним хабом, який завжди буде притягувати новаторів та професіоналів.

Отже, компанії, які інвестують у навчання та розвиток свого управлінського персоналу, матимуть більше шансів досягти успіху в майбутньому, відновленому або новоствореному, бізнес-середовищі, максимально інтегрованому у світовий економічний простір.

#### **Список літератури**

1. Офіційний сайт Міністерства економіки України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
2. Європейська Бізнес Асоціація // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>

### **HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОБОТУ КОМАНДИ В СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ**

**Заєць Ульяна Віталіївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Життя кожного українця змінилось раз та назавжди 24 лютого 2022 року. День, який розпочався зі слів: «Війна. Росія розпочала наступ на Україну». В той день ми вперше почули звуки повітряної тривоги, свисти ракет та вибухи, які лунали один за одним в кожному місті нашої країни. Страх, ненависть, біль та абсолютне незрозуміння, як буде далі – ці всі емоції відчув абсолютно кожен на собі, у кожного з нас змінились цінності та пріоритети. Хтось прийняв для себе рішення виїжджати з України, рятуючи свою сім'ю, хтось не задумуючись вступив до лав ЗСУ та боронить нас, хтось зайнявся благодійністю, а хтось, не дивлячись на небезпеку, залишився в країні та усіма силами продовжує працювати, підтримуючи економіку країни. Цей день згуртував нас всіх заради одного – бажаної Перемоги.

Як це, працювати під час війни? Чи хіба можна було якось до цього підготуватись? Ні. Тому всі українські підприємці зобов'язані були максимально швидко реагувати та адаптуватись до нових екстремальних умов, зберегти бізнес та продовжувати надавати робочі місця.

Наразі глобальні кризи швидкоплинно змінюють одна одну. Ми спостерігали, як пандемія Covid-19 породила всесвітню невизначеність і завдала страждань, оскільки порушила комунікаційні зв'язки та охопила всі сфери життя. У підручниках із менеджменту нема такого розділу, як «Управління командою в умовах війни». Багато пишуть про управління кризами, але криза – це не війна. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Як правильно здійснювати управління в умовах загрози життю і невизначеності?

Для менеджера ситуація ускладнюється тим, що йому потрібно не тільки «впоратися із собою та тримати себе в руках», а й бути прикладом для своєї команди, яка очікує на співчуття, розуміння, на чіткі дії та комунікації. Менеджер змушений першим аналізувати інформацію, прогнозувати розвиток подій і приймати рішення. За останні кілька місяців компаніям довелося швидко пристосовуватися до роботи в умовах війни. На перший план постали безпека та захист власних працівників, збереження підприємства, а далі налагодження бізнес-процесів в нових умовах та поновлення діяльності. Управління персоналом – тема, що буде актуальною доти, доки існуватиме людство. Сутність ефективного менеджменту полягає у тому, що працівників розглядають як здобуток і особливий ресурс організації. Зі зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організації зазнаватимуть змін й інструменти управління персоналом. Ця

тематика набула особливої актуальності, оскільки в умовах воєнного стану працівникам психологічно важче продуктивно працювати, адаптуватись до нових реалій.

Сьогодні постає питання – як вдало все це поєднати в умовах воєнного стану та як правильно розставити акценти. Пропонуємо розглянути фактори, які безпосередньо впливають на роботу та ефективність команди, та запропонуємо деякі рекомендації менеджерам.

1. Зовнішнє середовище. Під час війни зовнішнє середовище – головний фактор, який впливає на команду. Небезпека, як у фізичному плані, так і в інформаційному. Постійний потік негативних новин, від яких досить важко абстрагуватись та вони дуже псуєть психологічний стан. Через страх та розгубленість працівники можуть ставати роздратовані та непрацездатними. Менеджер має зменшити потік негативної інформації в команду наскільки це можливо. Наприклад, намагатись не обговорювати та не пересилати інформацію з телеграм каналів один одному про можливий обстріл, пуски ракет і т.д. Проводьте ранкові зізвони з колективом або ж корпоративні зустрічі, адже спілкування один з одним надають підтримку, відчуття надійності та приналежності до єдиної команди.

2. Структура команди. У кожного своя реакція на стрес, наприклад, працівник, який був замкненим в собі та рідко проявляв свою позицію, з початком війни змінився (почав активно проявляти свою позицію, став продуктивнішим), і навпаки – лідери стали розгубленими та тривожними. Керівнику важливо зрозуміти та відчути ці зміни у колег, організувати практичну дію та допомогти самовизначитись. Можливо, варто задуматись про зміну обов'язків. Дозвольте кожному члену команди визначитись, де він/вона можуть бути найбільш корисними в умовах війни. Потрібно поставитись з розумінням та цінувати вибір кожного.

3. Люди. Під час війни керівнику важливо звертати увагу та спостерігати за психологічним станом своїх працівників, та допомагати в межах своєї компетенції перейти до більш конструктивного стану, якщо помічені проблеми, такі як панічні атаки, депресія і т.д. В деяких випадках, навіть запропонувати допомогу спеціаліста (психолога).

4. Цілі. Важливо показати команді, що підприємство продовжує мати цілі та плани, дати зрозуміти колегам, що ви впевнені в майбутньому підприємства, що ви потребуєте та чекаєте від них якісну та продуктивну роботу. Можна зібрати всю команду, обговорити та поставити нові цілі та завдання організації, це подарує працівникам впевненість та мотивацію, адже для команди важливо знати, що вона потрібна.

5. Комунікація. Завжди потрібно виявляти чуйність, розуміння та людяність до своїх колег. Потрібно вміти підтримати та вислухати у будь-якій ситуації, при потребі підтримати та дати пораду. Саме вміння співпереживати допоможе зможете збудувати відкриті та добрі взаємовідносини в колективі [1].

Проводьте сумісні заходи з колективом. Чудово розважає тимблдинг – корпоративний захід, спрямований на увімкнення командної взаємодії, відчуття підтримки та довіри між учасниками. Командоутворення може виступати в різних форматах, кожен з яких має свої особливості та спрямованість на досягнення тієї чи іншої мети [3]. Це допоможе вашим колегам не тільки зробити перезагрузку, а й підвищити продуктивність і мотивацію за рахунок покращення настрою та неформального спілкування один з одним.

Також, в умовах воєнного стану дуже важливе мотивування працівників – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну.

Мотивовані співробітники – це справжній двигун успішної діяльності підприємства, тому важливо стимулювати команду для ефективної роботи. Враховуючи надскладну економічну ситуацію, яка наразі існує в Україні, щоб підприємство продовжувало ефективно працювати, розвиватись та досягати цілі, робітники підприємства мають приходити на роботу дуже мотивованими, в гарному настрої, веселими, готовими працювати. Важливо дати зрозуміти кожному члену команді, що він є важливим для підприємства. Також, мотивація працівників напряду впливає на їх продуктивність.

Продуктивність означає наскільки команда, або персонально працівник робив щось, виконував певні функції, певні дії, щоб максимально доцільно було виконано задачі та цілі які безпосередньо перед ним ставились.

На продуктивність працівника можуть впливати такі фактори, як: відсутність чітко сформованих цілей, втрата інтересу до роботи, відсутність можливості просуватись по кар'єрним сходам, бажання змінити сферу діяльності, конфлікти з керівництвом / колегами, стрес, емоційне вигорання тощо [1].

Мотивація працівників, як ми зазначали вище, значною мірою впливає на їх продуктивність. Пропонуємо нижче розглянути деякі методи підвищення мотивації праці:

1. Умови роботи. Працівник повинен бути задоволений своєю посадою, своїм робочим місцем, умовами в яких він працює. Негативно на продуктивність позначається як надмірна кількість роботи, яка може призвести до неякісного виконання роботи та емоційного вигорання, так і її недолік. Також, негативний вплив на мотивацію робітників є ненормованість робочого дня, відсутність повноцінних вихідних. Важливими є такі додаткові умови комфорту, як вбиральня, кухня на підприємстві, кімнати для відпочинку, при потребі душ та роздягальні. Обов'язково має бути система опалення та кондиціонер.

2. Кожен має ставити перед собою завдання та цілі. Кожне підприємство має цілі та завдання, прописаний план дій, стратегію і співробітники для себе мають визначити особисті та командні цілі, виконання яких сприятиме їх просуванню по кар'єрним сходам, важливо щоб кожен робітник розумів, що виконання тих чи інших задач йде на благо, як йому особисто, так і всьому колективу та підприємству

3. Інтеграція. Дуже важливо, щоб в колективі панувала гарна атмосфера, дружні взаємини між співробітниками та оптимізм в команді. Така атмосфера на роботі буде стимулювати виконувати свої обов'язки максимально якісно. Керівникам потрібно влаштовувати сумісні кава-брейки, зустрічі в неформальній обстановці, не забувати про корпоративи тощо, адже такі заходи генерують оптимізм в команді, та підсилюють бажання працювати разом і допомагати один одному. Кожен з робітників повинен відчувати, що він потрібен та важливий в його колективі.

4. Гідна заробітна плата, грошові винагороди. Це один з найкращих способів стимулювання робітників. Тут можна сказати, і про матеріальні заохочення - премії за гарно виконану роботу, про виконання плану або успішно закритий проект, так і про нематеріальні нагороди – надання додаткових вихідних, подарунки від компанії, оплачений відпочинок тощо . Таким способом можна показати підлеглим, що ви цінуєте їх та їхню працю, оцінюєте старання. Таким чином, хто виявляється найактивнішим в роботі і найбільш зацікавлений в досяганні цілей та закритті поставлених задач - обов'язково буде нагороджений, тим самим і працівники працюють продуктивно, адже знають, що старання будуть помічені, і компанія має максимальну вигоду, адже підприємство працює в повну силу.

5. Підвищення кваліфікації, навчання. Успіх кожної компанії напряму залежить від професіоналізму робітників, тому керівництво має забезпечувати та оплачувати своїм працівникам додаткові тренінги, лекції та курси, щоб вони поглиблювали свої навички, покращували професіоналізм та удосконалювались. Таким чином, співробітники можуть професійно зростати і отримувати бонуси і премії, якщо досягнуть відповідного рівня знань.

6. Оцінка ефективності. Існують різні методи, щоб визначити ефективність: за допомогою підрахунку зроблених продажів, або шляхом вимірювання продуктивності на основі завдань, які виконуються в певний період часу. Існують також програми, які генерують цю інформацію для працівника, так працівник знатиме, де його слабкі і сильні сторони, і він може підвищити продуктивність праці.

В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізовує персонал, управління яким

набуло особливої актуальності. Потрібно всіма способами намагатись якимось покращити свого життя колективу, адже саме від них, від їхньої ресурсності та ефективності буде залежати командна робота. Потрібно намагатись попереджувати емоційне вигорання в колективі та слідкувати за атмосферою. Інакше можете втратити цінних працівників, яких замінити не так легко. Потрібно турбуватись про свою команду і гарні результати не змусять себе чекати.

#### **Список літератури**

1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану: – Електронний ресурс – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
2. Продуктивність: – Електронний ресурс – Режим доступу: <https://business.tutsplus.com/uk/tutorials/what-is-productivity--cms-25894>
3. Тимбілдинг – Електронний ресурс – Режим доступу: <https://profprensa.com/articles/timbilding-rozsvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>

### **РЕКЛАМА В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Каназірська Дарія Валентинівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшого значення набуває така складова комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації. Система їх спрямована на інформування, переконування, нагадування споживачам про товар фірми, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу компанії [1]. Одним з основних інструментів маркетингових комунікацій є реклама.

Реклама - це платне, звернення, здійснюване через засоби масової інформації та інші види зв'язку, що агітують на користь будь-якого товару, марки, фірми (якоїсь справи, кандидата, уряду).

Більшість класичних визначень реклами в рамках маркетинг-комерційної концепції відносяться до реклами в засобах масової інформації – ЗМІ та відповідає англійському терміну «Advertising», що сталася від виниклого приблизно в 1655 році слова «Advertisement». Так, наприклад, Альберт Ласкер Д. визначав рекламу як «торгівлю в друкованому вигляді». Арманд Дейа вважає її одним із видів передачі інформації в торгівлі і одним із чотирьох головних компонентів маркетингу (товар, ціна, збут, реклама) [2; 3].

Закон України «Про рекламу» визначає, що реклама – це спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується у будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого одержання прибутку [4]. Її метою є привернути увагу, викликати інтерес, передати споживачеві інформацію і змусити його діяти певним чином.

Інша інтерпретація визначення реклами показує що, реклама - це неперсоніфікована мистецька форма передавання оплачуваної рекламодавцем інформації з використанням спеціальних носіїв, яка спрямована на інформування, нагадування та переконання наявних і/або потенційних споживачів щодо сприйняття організації, її товарів, послуг чи ідей. Як наслідок:

- реклама націлена на групи людей, тому вона неперсоніфікована;
- реклама оплачується рекламодавцями;
- більша частина рекламних звернень має характер інформування, переконання чи нагадування;

- реклама доводиться до цільової аудиторії за допомогою різноманітних засобів (телебачення, радіо, газети, журнали, рекламні щити, пошта тощо).

Реклама має велике значення в розвитку маркетингової діяльності, а сучасна реклама - невід'ємна частина маркетингу сучасного підприємства. Рекламні заходи розробляються для вирішення маркетингових завдань, і діяльність, що сприяє збуту в цілому, будується з урахуванням основних маркетингових орієнтацій фірми. В даний час накопичилося безліч визначень реклами, які можна розділити на три групи, відповідно до трьох основних концепцій, які можна поділити на: маркетинг – комерційну, соціально – психологічну та універсальну [5].

Цілі сучасної рекламної кампанії визначаються виходячи з її політики. Політика рекламної кампанії залежить від політики маркетингу, яка в свою чергу залежить від стану ринку (попиту, конкуренції, системи збуту, фінансових можливостей підприємства та інших факторів).

Залежно від обраної мети, політика рекламної кампанії може бути наступною [2; 6]:

- збільшення первинного попиту (мета - інформувати, переконувати);
- збільшення вторинного попиту (мета - нагадувати);
- створювати позитивний імідж товару і підприємства і т.п.

Для реалізації маркетингових цілей застосовуються такі види реклами [1; 2; 6]:

- інформаційна - застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок;
- переконуюча - проводиться на етапі зростання життєвого циклу товару для того, щоб переконати споживачів у перевазі певної марки товару і сприяти збільшенню обсягу продажу;
- нагадуюча - використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про товар;
- підсилююча - після купівлі запевняє покупців товару у правильності вибору;
- престижна - створює певний імідж фірми.

Характер реклами визначаються етапом життєвого циклу, на якому перебуває товар. Серед інших факторів, які впливають на планування реклами, - конкуренція на ринку, законодавче регулювання рекламної діяльності тип товару, особливості цільової аудиторії [6].

Рекламні моделі є ключем до усвідомленого планування реклами, і передусім вибору рекламного звернення до споживача. Характерною рисою реклами є придбання нею нової ролі в результаті залучення до процесу управління виробничо-збутовою діяльністю промислових і сервісних фірм.

Для того щоб мати можливість чітко координувати та аналізувати рекламні дії розробляється медіа план у якому вказуються основні напрямки просування, ключові показники, результати, платформи та терміни проведення рекламної діяльності.

Процес створення медіа плану складається з наступних кроків:

- аналізу поточного положення бренду, товару чи послуги на ринку;
- брифінгу: постановки цілей та завдань, які повинна вирішити комунікація бренду;
- медіа стратегії, яка визначатиме канали комунікації, період і географію рекламної кампанії, охопит, частоту, стратегію медіа розміщення та інтенсивності рекламної кампанії;
- тактичного планування: вибору конкретних носіїв для рекламного повідомлення (ТВ, видавництва, Інтернет платформ), визначення формату розміщення, оптимізації розміщення, створення графіка виходу реклами;
- визначення процедури контролю та аналізу ефективності медіа планування.

Кожне підприємство саме приймає рішення щодо того, чи потрібні йому маркетингові комунікації, проте найбільш важливими стимулами є наступні [2; 6]:

1. Створення обізнаності. Підвищення обізнаності про товари чи послуги компанії. Реклама інформує клієнтів про нові пропозиції, нагадує їм про існуючі товари та оновлює

їх про будь-які модифікації та зміни, які можуть збільшити їх бажання купувати. Закони про захист прав споживачів вимагають від підприємств утримуватися від неправдивої та оманливої реклами. Тому, навіть коли підприємства прагнуть передавати інформацію про свою продукцію та послуги, вони повинні дотримуватися закону, щоб уникнути юридичної загрози.

2. Зростання продажів. Реклама стимулює зростання продажів бізнесу, оскільки вона створює інтерес серед споживачів. Як тільки споживачі дізнаються про товари та послуги компанії, вони з більшою ймовірністю вийдуть і куплять їх, особливо якщо реклама спонукає їх спробувати та випробувати на собі. Завдяки електронній комерції та соціальним медіа бізнес зараз значно розширив охоплення і може буквально здійснювати операції зі споживачами в будь-якій частині земної кулі.

3. Сегментація ринку. Підприємства приймають рішення щодо сегментації ринку залежно від впливу рекламних зусиль на фінансові результати бізнесу. Бізнес може кількісно оцінити та оцінити фінансовий вплив рекламних зусиль щодо інвестицій, вкладених у розробку реклами. На основі своїх висновків власники бізнесу можуть вирішити адаптувати свої рекламні оголошення до певного сегменту існуючого ринку або домагатися проникнення на ринок серед нової споживчої бази. Метою є спрямовувати рекламу до споживчої бази, де існує найбільша можливість окупності інвестицій.

4. Ідентичність бренду. Стратегії та зусилля ділової реклами допомагають встановити ідентичність бренду серед споживачів на ринку. Підприємства, які займаються рекламною діяльністю, частіше твердо утверджуються на ринку, оскільки вони створюють тривалий психологічний вплив на аудиторію, надаючи їй цінні розваги чи інформацію та створюючи позитивну асоціацію зі своїм товаром. Крім того, підприємства можуть встановити міцну ринкову позицію, коли на основі своєї реклами вони продовжують задовольняти очікування споживачів за допомогою якісних продуктів та послуг, що пропонують співвідношення ціни та якості.

Отже, суть сучасної реклами полягає в тому, що вона стала невід'ємною і активною частиною комплексної системи маркетингу, рівень розвитку якої визначає якість і ефективність рекламно-інформаційної діяльності підприємства та її відповідність новим вимогам світового ринку. Метою реклами є досягнення певного комунікаційного ефекту у контактуючих з рекламним повідомленням аудиторії та спонукання її до цільової поведінки. Головне - постійно контролювати ступінь ефективності кампанії, і вчасно коригувати її. В цілому вся рекламна кампанія вкладається в класичну схему: планування - організація - мотивація - контроль. Реклама є одним з головних чинників маркетингових стратегій підприємств, та правильно проведена рекламна кампанія допоможе службі маркетингу забезпечити постійний високий рівень продажу товарів та послуг.

#### **Список літератури**

1. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти: навч. посіб. Хмельницький: 2015. 259 с.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність : навч. посіб. Полтава, РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
3. Рекламна компанія та особливості її проведення для підприємства. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/reklamna-kompanija-ta-osoblivosti-ii-p/> (дата звернення: 02.04.2023).
4. Закон України «Про рекламу» № 270/96-ВР від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.04.2023).
5. Значення реклами в маркетингу. URL: // <http://ua-referat.com>. (дата звернення: 02.04.2023).
6. Лук'янець Т. Рекламний менеджмент: навчальний посібник. КНЕУ. 2-е вид., доп. К.: КНЕУ, 2003. 440 с.

# **НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЇ В ЧАТАХ ТА ПОРАДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

**Кіріпніков Микита Андрійович**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Успішне управління комунікаціями з командою під час військового конфлікту вимагає від керівництва розуміння та реагування на мінливі ситуації. Для цього необхідно спілкуватися з членами команди, використовуючи ефективні комунікаційні стратегії та інструменти. В умовах воєнного стану вітальними є всебічне прийняття участі і прояв розуміння. Побудову цієї комунікаційної стратегії значно ускладнює відсутність живого спілкування. На щастя, у нас вже є досвід дистанційної організації робочих процесів та комунікації. Дистанційна комунікація між різними членами команди, клієнтами, партнерами та підрядниками може бути дистанційною, вимагаючи від менеджерів нових знань і навичок.

Агресія з боку країни-терориста негативно вплинула на психологічний стан українців. На рисунку (рис.1) можна побачити психологічний стан респондентів опитування «Рейтинг».

Не дивлячись на те, що оптимізм і адаптивність українців позначена цифрами, важливо правильно будувати комунікацію між членами команди. Пані психолог Олена Думінська зазначає, що: «У комунікації з командою керівникам зараз головне – виявляти максимальну турботу й участь» [4]. Додатково, пані Олена Думінська виділяє наступні практичні поради щодо комунікації всередині команди:

1. Продовжуйте діяльність, якщо умови дозволяють. Це дозволить людям переключити свою увагу з воєнних дій на інші важливі завдання, а також почувати свою причетність до команди та важливість функцій, які вони виконують разом.
2. Складіть список першочергових та справді важливих завдань, виключивши другорядні. Сконцентруйтеся та спрямуйте всі ресурси на розв'язання справді нагальних завдань.
3. Встановіть особистий контакт з кожним працівником та зрозумійте його психологічний стан. Захисні механізми психіки у всіх працюють по-різному та можуть проявлятися як в активній діяльності, так і в тотальній апатії та бездіяльності.
4. Створіть чат підтримки для команди. Дозвольте кожному поділитися своїм станом, переживаннями та отримати необхідну підтримку від колег.
5. Максимально задовольніть базову потребу в безпеці праці. Забезпечення безпеки працівників є найважливішою завданням підприємства в період війни.

За даними аналітичного порталу «Слово і діло»: зараз в Україні зареєстровано 4,8 млн ВПО, але реальна цифра ближче до 7 млн [3]. У той же час, За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), станом на 3 січня 2023 року близько 4,9 млн українських біженців отримали тимчасовий захищений статус у країнах Європи. Це приблизно 1% населення країн ЄС. Найбільше українців прийняли Польща, Німеччина та Чехія [2].

З огляду на це, менеджери стикаються з непростим завданням організації команд для повноцінного функціонування в умовах повністю віддаленої або гібридної роботи. Дистанційна робота дозволяє експатам працювати віддалено з будь-якої точки світу з доступом до Інтернету. Крім того, дистанційна робота допомагає збільшити можливості працевлаштування для людей з обмеженими можливостями, тим самим сприяючи рівності у працевлаштуванні.



Рис. 1 Інфографіка групи «Рейтинг» [5]

Згадуючи набутий досвід під час пандемії Covid-19, український бізнес продовжує активно користуватися наступними інструментами для дистанційної комунікації і під час воєнного стану:

1. Відеозв'язок: відеозв'язок можна використовувати для організації віртуальних зустрічей, конференцій та інших заходів.
2. Електронна пошта: електронну пошту можна використовувати для обміну повідомленнями, документами та іншою інформацією між різними людьми. Це корисно, якщо ви не можете зв'язатися з іншими людьми через обмеження пересування у воєнний стан.
3. Соціальні медіа: соціальні медіа можна використовувати для швидкого та ефективного спілкування між різними зацікавленими сторонами. Інформацією можна ділитися через повідомлення, коментарі або прямі повідомлення.
4. Месенджер: такі месенджери, як WhatsApp, Viber, Telegram тощо, можна використовувати для швидкого та ефективного спілкування між різними людьми.
5. Спільні документи: онлайн-інструмент для спільної обробки документів, який дозволяє кільком користувачам одночасно працювати над одним файлом, коментувати та редагувати його.

Не дивлячись на те, що повсякденне життя України та світу вже кілька років тісно пов'язане з використанням онлайн-інструментів у своїй повсякденній практиці, актуальним лишається подальше ознайомлення наших громадян з конкретними сервісами, що стабільно показують свою ефективність у сфері спілкування та моніторингу задач, деякі з них:

1. Slack – це інструмент командного спілкування, який включає чат, обмін файлами та можливість створювати завдання.
2. Trello – це сервіс, який дозволяє вам керувати проектами та завданнями за допомогою дошки канбан із картками, які визначають завдання, терміни виконання та відповідального.
3. Asana – це інструмент для керування проектами, який дозволяє вам спільно працювати над завданнями, встановлювати терміни та розставляти пріоритети.
4. Microsoft Teams – це інтегрована платформа для командного спілкування та співпраці, включаючи чат, відеоконференції та інші інструменти.

5. Zoom – це інструмент для відеоконференцій, який дозволяє вам онлайн зустрічатися з колегами, клієнтами та партнерами.

6. Skype – це програма для відеоконференцій і обміну повідомленнями, яка дозволяє спілкуватися з колегами, клієнтами та партнерами по всьому світу.

7. Google Meet – це інструмент для відеоконференцій, розроблений Google, який дозволяє вам зустрічатися з колегами та партнерами онлайн.

Раніше, у цій роботі, було написано про важливу роль створення корпоративних чатів та чатів підтримки для команди. Важливо пам'ятати, що в складних умовах сьогодення не можна бути впевненим, що наша інформація завжди залишається в безпеці, тому далі наведено прості поради, які дозволять зробити спілкування в чатах безпечнішим[1]:

1. Обов'язково представляйте нових користувачів чату, додаючи їх. Вам не потрібно вказувати подробиці про людину – достатньо сказати, хто ви і кого хочете додати. Але видаліть порушників правил і неавтентифікованих користувачів.

2. Обережно з пересиланнями. Ми звикли ділитися смішними постами, відео з інших соціальних мереж, заохочувати один одного смішними картинками. Майте на увазі, що цей вміст може приховувати посилання на шкідливі програми, які можуть шпигувати за вами або навіть вивести з ладу ваш пристрій.

3. «Репости» у чаті мають з'являтися протягом доби з перевіреною актуальною інформацією та посиланнями на джерела.

4. Дублюйте в чаті інформацію щодо початку або закінчення тривоги, що стосуються вашого регіону. Майте на увазі, що сирени не завжди можна почути у віддалених районах.

5. Для критичної інформації створіть окремий канал у спільноті без коментарів. Повідомлення в цьому каналі можуть надходити лише від офіційно призначених людей.

Правильна комунікація в команді є надзвичайно важливою, особливо під час воєнного стану. Вона дозволяє забезпечити ефективну співпрацю між різними членами команди, координацію дій та взаєморозуміння. Правила безпеки в чатах допомагають зберегти конфіденційність інформації та знизити ризик її витоку. Можливість дистанційної роботи під час воєнного стану може бути надзвичайно корисною, оскільки дозволяє забезпечити безпеку співробітників, які можуть бути в зоні конфлікту. Дистанційна робота також дозволяє зберегти продуктивність команди та забезпечити роботу в умовах, коли доступ до офісу обмежений.

### Список літератури

1. Воєнний стан: 11 порад як зробити безпечним спілкування в чатах URL: <https://miydimonline.com.ua/uk/blog/voiennyi-stan-11porad-yak-zrobyty-bezpechnym-spilkuвання-v-chatakh> (дата звернення: 02.05.2023).

2. Економічна правда – стаття URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/> (дата звернення: 01.05.2023).

3. Слово і діло, аналітичний портал – стаття URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/07/novyna/suspilstvo/minreintehracziyi-rozpovily-skilky-ukrayini-zareyestrovano-vnutrishno-peremishhenykh-osib> (дата звернення: 01.05.2023).

4. Як комунікувати з командою під час воєнного стану URL: <https://bazilik.media/iak-komunikuvaty-z-komandoiu-pid-chas-voiennoho-stanu/> (дата звернення: 30.04.2023).

5. Як українці адаптувалися до стресових умов під час війни? Опитування URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/04/12/248207/> (дата звернення: 30.04.2023).

## **ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Красностанова Наталія Едуардівна**

к.е.н., доцент,

завідувачка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

<https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

**Матюшенко Тамара Вікторівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

<https://orcid.org/0009-004-0609-2804>

Національний університет «Одеська політехніка»

Сучасний розвиток економічних систем характеризується потоком викликів, загроз і ризиків, що безперервно зростає за інтенсивністю та розширюється по спектру, який обмежує і порушує національну економічну безпеку. При цьому все більшої значущості для забезпечення національної економічної безпеки набувають обставини, пов'язані не з класичними факторами економічної природи, але з неекономічними факторами – екологічними та соціальними, інтегрований розгляд яких знайшов відображення в концепції сталого розвитку (sustainable development).

Концепція сталого розвитку, схвалена на міжнародному рівні, орієнтує на збалансованість екологічних, соціальних та економічних процесів, чим забезпечується економічна безпека у довгостроковій перспективі [5]. У річищі цієї концепції, деталізованої з метою сталого розвитку, рекомендованих ООН, відбувається безперервне вдосконалення технологій і більш жорстких екологічних стандартів, які регламентують господарські процеси. Це змінює інституційну структуру економіки, формуючи нові умови для забезпечення економічної безпеки. У той самий час, сам перехід до зеленої економіки коротко- і середньостроковій перспективі є джерелом загроз економічної безпеки, т.к. вимагає зміни економічних взаємозв'язків, що склалися.

У довгостроковій перспективі країни, що імплементують модель зеленої економіки, тобто перейшли на ресурсоефективніші технології, що відрізняються більшою екологічністю організації господарського життя, набувають конкурентної переваги на світових ринках. В результаті параметри економічної безпеки окремих країн, навіть в умовах однакового впливу негативних факторів, що глобально діють, таких як кліматичні зміни, виснаження біологічної різноманітності, забруднення біосфери й т.д., можуть бути дуже різними. Тому необхідно виявити вплив інституційних та технологічних факторів, що супроводжують становлення зеленої економіки, на національну економічну безпеку, встановити внесок зеленої економіки у її забезпечення у сучасних умовах та на перспективу.

Сучасна економічна наука і практика потребує досліджень і розробок, метою яких є створення організаційного та інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки, сфокусованих на забезпеченні національної економічної безпеки. Вищевикладені обставини визначають актуальність теми дослідження як з економіко-теоретичних, так і з практичних позицій. Крім того, слід виділити гуманітарний аспект актуальності подібних розробок, який пов'язаний із забезпеченням збалансованого та сталого розвитку людської цивілізації, орієнтованого на формування та підтримання сприятливих умов для існування та розвитку майбутніх поколінь.

Незважаючи на значний інтерес та внесок вчених-економістів у теорію та методологію економічної безпеки, слід зазначити наявність певних прогалин у розробці методології та інструментарію розвитку зеленої економіки як компонента та інструменту забезпечення економічної безпеки на державному та регіональному рівнях. Розроблені досі

теоретико-методологічні підходи не завжди повністю охоплюють інституційні проблеми становлення зеленої економіки в контексті її взаємозв'язку та взаємозумовленості з національною економічною безпекою.

До 2040 року, за оцінками, на зміну п'ятого прийде шостий технологічний уклад [2]. Нині елементи нового укладу можна побачити лише розвинених країн, як-от США, КНР, Японія. Як передбачається, він базуватиметься на розвитку нанотехнологій та біотехнологій. Активно впроваджуватимуться молекулярні, клітинні та ядерні технології, а також нанороботизація та інші нанорозмірні виробництва. Провідними галузями стануть телекомунікації, освіта, хіміко-металургійний комплекс, ракетно-космічний комплекс, а також рослинництво та охорона здоров'я, де очікується щорічне зростання виручки до 10%. Отже, вони значно розширяють як економічні можливості, і можливості громадян [3].

Варто зазначити, що в рамках формування шостого технологічного укладу подальший розвиток отримають транспортні системи, що базуються на застосуванні штучного інтелекту та нових цифрових технологій, нових видів екологічно-чистого палива, атомна енергетика та промисловість, космічні технології, наукомісткі та високотехнологічні види виробництв. Зросте та зміниться загалом значення енергетичного комплексу з урахуванням застосування атомної енергії та природного (сланцевого) газу, водневого палива. При цьому у сфері споживання все більші акценти змістяться до використання джерел енергії, що відновлюються повсюдно.

Також перевагою даного технологічного укладу є різке зниження енергомісткості та матеріаломісткості виробництва, конструювання матеріалів та організмів із заздалегідь заданими властивостями. Тут слід відзначити роль нових цифрових технологій, їх застосування з метою оптимізації, підвищення ефективності, екологізації виробництва та споживання в рамках світового господарства.

Однак ключовим моментом в еволюції етапів взаємодії господарської діяльності з навколишнім середовищем з позиції забезпечення сталого розвитку є не виробництво, що домінує, а системна характеристика стійкості, обумовлена взаємодією з екоприродним середовищем – особливостями споживання та викидів, які, своєю чергою, зумовлюються домінуючою технологією та інституційно-ідеологічним базисом побудови господарської системи (країни, цивілізації).

Додатковим фактором, що ускладнює цю конструкцію, виступає можливість рекультивації (самостійна швидка, несамотійна швидка або нешвидка або неможлива силами природи) біосередовища, в якому здійснює свою господарську діяльність людське суспільство.

Сучасна ситуація, яку без перебільшення можна називати еколого-соціо-економічною кризою, фактично є неминучим результатом основоположної парадигми розвитку суспільства, орієнтованої на максимальне використання ресурсів навколишнього світу. Концепція нескінченної експансії господарської діяльності людини, спрямоване «підкорення» природи, є в економічній практиці цивілізації фактично з її зародження, фактично виступаючи спадщиною греко-римської культури.

Згідно з відомим висловом І. Канта, «людина має в собі найвищу мету, якій, наскільки це може, вона може підкорити природу» [4].

Зараз вважається, що споживачі ведуть «несправедливу» господарську діяльність, – інакше кажучи, рівень споживання в більшості розвинених країн такий, що в рамках чинних технологій та структури економіки фактично виходить, що це споживання здійснюється «боргом» – тобто за рахунок економічних можливостей майбутніх поколінь. Багато в чому, це зумовлено тією обставиною, що це споживання має симулятивний характер, що прямо впливає з базових парадигм ринкової економіки та ринкового устрою суспільства в цілому.

Сучасна ситуація з природними ресурсами та екологічними загрозами вимагає втілення принципу обліку та пов'язаності явищ у категоріях соціального, економічного та природного. Відповідно, створення та реалізація нових соціо-еколого-економічних програм

потребує їх зв'язку та взаємної кореляції, яка має здійснюватися в рамках єдиної стратегії безпечного соціо-еколого-економічного розвитку. Своєю чергою, це передбачає суттєву зміну комплексу пріоритетів та цілей усіх систем та підсистем економіки: галузей, підприємств, держави як економічного агента.

Необхідно переглянути напрями структурної, регіональної та інституційної політики держави, пріоритетів суспільного та громадського розвитку тощо. Також потрібні й відповідні регулятори, що забезпечують подібні трансформації.

Проведемо короткий аналіз можливостей та перспектив формування повноцінної системи зеленої економіки в Україні (без урахування втрат, завданих агресією росії [1]):

- розвиток маловідходних та безвідходних технологій, розвиток та впровадження ресурсозберігаючих технологій та технологій вторинного перероблювання відходів. Тобто в такому випадку маєтись на увазі така трансформація чинних правил господарювання, яка дозволить послабити негативний вплив економіки на екологію. Зокрема, може йтися, по-перше, про екологічно досконаліші технологічні процеси й, по-друге, про екологічніші товари. Також треба відзначити винахід способів корисного (продуктивного) використання забруднювачів (відходів), у межах т.зв. «рециклювання», а й шляхом формування нових типів виробництв;

- розробка та проведення прямих природоохоронних заходів, що включають створення природних зон, що охороняються, заповідників, територій, відновлення природних ландшафтів після негативного впливу виробництв і т.д.;

- розробка та реалізація альтернативних варіантів подолання дисбалансів в еколого-економічному розвитку, які негативно впливають на рівень економічної безпеки господарських систем, включаючи суттєву структурну трансформацію економіки.

Таким чином, має бути сформовано єдине поле рішень, пов'язаних з охороною навколишнього середовища, що пронизує всі рівні господарської системи та дозволяє оптимізувати господарські рішення, пов'язані з використанням зелених (екологічно орієнтованих) чи традиційних (екологічно не орієнтованих) технологій.

Здійснення ефективних структурних змін в економіці можливе лише на основі відповідного комплексу заходів державної політики. Під державною політикою щодо структурної зміни економіки та формування господарської системи, що підходить за параметрами за критеріями зеленої економіки, ми маємо на увазі систему заходів, пов'язаних зі зміною пропорцій та основних технологій громадського виробництва, та розвиток видів діяльності, спрямованих на забезпечення екологічних аспектів економічної безпеки країни.

### Список літератури

1. Давимука О., Каракуц А., Щедрін Юрій. Дослідження «Повоєнне відновлення економіки України». ГО «Центр прикладних досліджень». 2022. 39 с. URL: [https://cpd.com.ua/Research-UA\\_economic\\_reconstruction.pdf](https://cpd.com.ua/Research-UA_economic_reconstruction.pdf)
2. Зубко Г. Шостий технологічний уклад: інфраструктурно-правовий аспект. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.38>
3. Пилипенко Ю.І. Технологічна структура національної економіки: теорія, практика та регулювання / Пилипенко Ю.І. : Монографія. Д.: Національний гірничий університет, 2010. – 201 с. URL: [https://etop.nmu.org.ua/ua/monographs/PylypenkoUI\\_mono.pdf](https://etop.nmu.org.ua/ua/monographs/PylypenkoUI_mono.pdf)
4. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : Словник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 416 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/11783/1/%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BAa-1.pdf>
5. Daly H., Farley J. Ecological Economics: Principles and Applications. Washington: Island Press, 2004. URL: [https://indomarine.webs.com/documents/Ecological\\_Economics\\_Principles\\_And\\_Applications.pdf](https://indomarine.webs.com/documents/Ecological_Economics_Principles_And_Applications.pdf)

## **ІНТЕГРОВАНА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

**Красностанова Наталія Едуардівна**

к.е.н., доцент,

завідувачка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

<https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

**Амеліна Оксана Сергіївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

<https://orcid.org/0000-0002-2450-7848>

Національний університет «Одеська політехніка»

В умовах агресивного зовнішнього середовища та складних внутрішніх умов, одним із виходів для підприємств стає формування нових підходів, серед яких впровадження інтегрованої логістики стає можливим вдалим способом підвищення ефективності їх майбутньої діяльності. Питанням формування теоретичних та методологічних засад інтегрованої логістики присвячено велику кількість робіт вітчизняних: І. Карпа, Є. Крикавського, О. Маковоза, І. Грузіної, К. Гордієнка, В. Перебийніса та зарубіжних авторів: Д. Бауерсокса, Дж.П. Дітмана, Д. Дж. Клосса, Д. Уотерса, Дж. Стока, Р. Слоуна, М. Крістофера, Дж. Менцера, К. Олівера, та багатьох інших. З точки зору Н. Ільченко «дослідження, що були проведені на підприємствах, доказують позитивний взаємозв'язок між ефективною організацією логістичних процесів та успіхом у підприємницькій діяльності завдяки розвитку співдружності між всіма учасниками логістичного ланцюга» [2].

«Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до нового етапу російсько-української війни. Через пандемію ринок почав прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країни виробництва чи реалізації продукції. Але у 2022 році компанії змушені були приймати рішення максимально швидко» [3].

«З якими проблемами стикається логістика у мирний час:

- управління запасами – що їх більше, то вищий об'єм «заморожених» фінансових ресурсів;

- закупівлі та постачання на склад – типові конфлікти, пов'язані з асортиментом, умовами доставляння, вибором постачальника;

- базисні умови постачання – ризики, витрати, обмін документацією та інші питання між сторонами договору.

Логістика – динамічна галузь, яка для ефективної роботи потребує досвідченого менеджменту. Додайте до перелічених проблем умови, які наклав воєнний стан:

- відмова від зберігання і накопичення. Зараз немає можливості довго тримати товар на складі – у разі атаки він буде втрачений.

- зміна складських умов. Зазвичай розгортання хабу для зберігання займає приблизно 3 місяці, наразі ж треба бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад за 7–14 днів.

- ускладнення логістичних операцій. Блокпости, огляди, непрозоре регулювання проїзду під час комендантської години» [4].

Ці питання потребують негайного рішення. Але, «план ЄС повоєнного відновлення України передбачає відбудову всієї інфраструктури, в тому числі логістичної інфраструктури, за найновішими стандартами та європейською політикою.... впровадження новітніх принципів відповідно до сучасних тенденцій розвитку логістики та у сфері управління ланцюгами постачання дозволить Україні відбудувати логістичну інфраструктуру за найновішими стандартами та європейською політикою як складову

максимальної інтеграції України з ЄС, можливої економічної трансформації, в тому числі щодо нових можливостей для українського бізнесу шляхом побудови економіки на принципах дерегуляції та лібералізації» [1]. Саме логістика може стати плацдармом для повоєнного відновлення економіки, а вибір логістичних методів та стратегій забезпечити вірний шлях та структуру діяльності й адміністративно-функціональну форму підприємства, встановити інтеграційно-організаційний порядок його діяльності.

Повсюдне впровадження концепції сталого розвитку та цифрових технологій у логістичну діяльність великого бізнесу обумовлюють появу нових бізнес-моделей, формуючи сучасний погляд на корпоративну логістику. Цифровізація дозволила компаніям приймати інтелектуальні, засновані на фактологічних даних, рішення для забезпечення якісного логістичного сервісу та розвитку клієнтоорієнтованості в корпоративних логістичних системах, що дало імпульс до розвитку здатності корпорації шукати обставини та пристосовуватися до змін через економічну ситуацію, сприймати зміни результати спільної науково-дослідної діяльності. У економічній ситуації, що швидко змінюється, здатність шукати нові методи для досягнення конкурентоспроможності стає ключем до лідерства.

Питання цифрової трансформації та її якісного впливу на ефективність логістичних процесів та сталий розвиток корпоративних логістичних систем досі обговорюються. У міру впровадження цифрових технологій у логістичні системи виникають нові завдання, пов'язані з відповідальністю корпорацій за результат цифрової діяльності в рамках сталого розвитку, що сприяє розвитку принципово нових логістичних рішень. Необхідно відзначити, що управління логістикою корпорацій надає значний вплив на обсяги продажів і сервіс, являє собою ключовий детермінант акціонерної вартості.

Дослідження показують, що внутрішня інтеграція логістичних функцій є основною проблемою, яка перешкоджає підвищенню ефективності організації. Проте, попри достатню кількість досліджень та підвищений інтерес до цієї теми зазначених вище авторів, питання логістичної інтеграції знову набули актуальності у період розвитку концепції бізнес-екосистеми. На практиці у діяльності корпорації явно існують внутрішньокорпоративні зв'язки міжфункціонального характеру, проте найчастіше це не мати формальний характер і не відбивається на організаційній структурі організації, за рідкісним винятком, коли для реалізації проєкту організується кросфункціональна група.

Структурні та технологічні зміни є рушійною силою функціональної реорганізації у багатьох корпоративних структурах, тому це питання, на думку автора, потребує послідовного та кумулятивного фокуса на міжфункціональній та міжорганізаційній інтеграції корпоративних структур з урахуванням специфіки роботи транспортно-логістичних компаній.

Наукові та практичні дискусії про організаційні форми корпорацій часто фокусуються на стратегічних планах у довгостроковій перспективі. Однак ці дослідження, як правило, не враховують тенденцію та практичну доцільність у подоланні меж на міжфункціональному та міжорганізаційному рівні, на практиці ж багато керівників та менеджерів виходять за рамки традиційних внутрішньокорпоративних структур, бачачи більший потенціал в ефективному міжгруповому співробітництві.

Таким чином, необхідно, по-перше, систематизувати та провести метааналіз актуальних досліджень з менеджменту, пов'язаний з міжфункціональними та міжорганізаційними інтеграційними зусиллями між традиційними функціональними та блоками, та організаціями з координуючим завданням логістики, який спрямований на визначення теоретичних основ міжфункціональної та міжорганізаційної координації, при цьому нюанси логістики та забезпечить міцну теоретичну основу для розробки цілісної характеристики досліджуваних категорій, а також послужить основою для проведення дослідження формування та функціонування цифрової бізнес-екосистеми.

По-друге, з урахуванням розробленого концептуального підходу теорії інтеграції доцільно розробити класифікацію ознак, що визначають процес інтеграції: тип інтеграції;

організаційна структура процесів інтеграції; рівень інтеграції; а також дослідження факторів та наслідків інтеграції.

По-третє, з урахуванням теоретичних положень розробити модель процесів інтеграції з визначенням ролі логістики у процесі інтеграції корпоративних структур.

Якщо розглядати еволюцію джерел конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції, то посилюється розуміння важливості інформаційних потоків. У міру того, як конкуренти все частіше досягають паритету в доступі до ресурсів, джерела конкурентоспроможності зміщуються від факторів, що залежать від розташування, до факторів, що залежать від ланцюга постачання конкретної фірми: тобто від загальної організаційної спроможності координувати використання ресурсів для реагування на можливості кожної ланки. Так, сьогодні дослідникам необхідно перенести акцент із фізичної інфраструктури корпорації на їхні мережі обробки інформаційних потоків та мобілізацію ресурсів. Розмір і складність сучасних корпорацій, які найчастіше мають сотні бізнес-одиниць, що діють у багатьох країнах, призводять до того, що господарськими логістичними зв'язками, що формуються внаслідок їхньої взаємодії, стає все складніше керувати централізовано.

Таким чином, сьогодні корпоративна логістика потребує забезпечення децентралізованих, делегованих контекстів прийняття рішень (однорангова логістика), в рамках яких виникатимуть можливості для встановлення зв'язків між корпоративною логістичною системою, на різних рівнях організації та в різний час. У цьому сенсі перспектива міжорганізаційних відносин та екосистемного підходу цілком може бути необхідною для пояснення поліцентричних корпорацій. У зв'язку з цим постає проблема нечітких кордонів. Вертикальна та горизонтальна інтеграція ланцюгів постачання, укладання контрактів із зовнішніми партнерами, клієнтами та постачальниками призвело до виникнення ситуацій, коли межі корпорації вже не завжди чітко окреслені. Корпоративна логістика сьогодні також має враховувати цю розмитість кордонів. Природа цього децентралізованого процесу управління мережею створює компроміс між дотриманням корпоративної стратегії та новизною. Щоб корпорація могла вижити та зберегти свою цінність, вона повинна забезпечувати реалізацію корпоративної стратегії, а на нижчих рівнях – забезпечувати рутину та організаційну пам'ять, які дозволяють повторювати успішні патерни взаємодії; але водночас вона повинна постійно винаходити, вибирати та зберігати нові патерни взаємодії, коли зовнішні умови ринку потребують інноваційної відповіді. Це поєднання передбачає тонкий баланс між інституційною наступністю та здатністю до змін. Розгляд багатовимірності та неоднорідності корпорації призвів до конкретизації вимог до корпоративної логістики та її управлінських завдань.

Інтегрована логістика в рамках процесів цифровізації та корінних трансформацій у світовій економіці зазнає істотних змін. Широке поширення обчислювальних систем та новітніх технологій, таких як нейронні мережі, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн та ін., сприяє їх глибокому проникненню в логістичні процеси. В результаті почали утворюватися нові види логістичних систем із застосуванням «розумних» рішень та алгоритмів на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Застосування інтелектуальних інформаційних систем неминуче веде до подальшого розвитку інтегрованої логістики з урахуванням сучасних викликів.

#### **Список літератури**

1. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 148-152. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).148-152](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).148-152).
2. Ільченко Н.Б. Логістика, як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Збірник статей «Соціально-економічні проблеми регіонального розвитку». 2011. С. 138-140 URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/55294737.pdf>

3. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html)
4. Логістика під час воєнного стану – досвід SYNEX Logistics. URL: <https://trademaster.ua/articles/313567>

## **ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ВИТОКИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

**Крук Анна Костянтинівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Науковий інтерес до проблеми розвитку проектного підходу в системі органів державної влади і місцевого самоврядування зумовлений динамікою суспільно-політичних та соціально-економічних процесів, які спостерігаються у світі. В Україні ці питання є на часі і актуалізуються у зв'язку з необхідністю відновлення економіки держави після перемоги над російським агресором через реалізацію інфраструктурних, інноваційних, соціальних проєктів, реалізація яких сприятиме укріпленню інвестиційного й інноваційного потенціалу держави, а також стане рушійною силою для досягнення високого рівня якості життя населення.

Незважаючи на універсальність проектного підходу, який широко використовується в бізнес-організаціях у всьому світі, а також досвід його застосування в сучасних системах публічного управління розвинених країн світу, практика впровадження проектно-орієнтованого управління показує, що національний контекст зумовлює організаційне та соціокультурне налаштування, що впливає на успішність поставлених цілей та завдань. Наукове осмислення успішного досвіду впровадження та реалізації проектного підходу в публічному секторі дозволить оцінити ефективність інтеграції проектної діяльності у процесну діяльність адміністративних структур національного та регіонального рівнів.

Теоретичні витоки застосування проектного підходу в сфері публічного управління закладені в концепції New Public Management (NPM), авторами якої є П. Окойн та К. Худ [4].

Впровадження нового публічного менеджменту ґрунтується на адаптації успішних управлінських бізнес-технологій в публічному секторі щодо вирішення проблем, які виникли при застосуванні традиційної веберіанської бюрократичної моделі державного управління. Відповідно до концепції NPM держава є учасником ринкових відносин, й увага при наданні суспільних благ має фокусуватися, у першу чергу, на якості їх виробництва та постачання споживачу. При цьому ключова функція адміністрування, яка засновувалася на ієрархічних засадах, замінюється на функцію керівництва з огляду на встановлені цілі і визначені пріоритети соціально-економічного розвитку. Зміна парадигми публічного управління з орієнтацією на результативність та ефективність діяльності органів влади створює умови для залучення до вирішення завдань публічної політики бізнесу та інститутів громадянського суспільства.

Розвиток ключових складових NPM, зокрема, орієнтація на досягнення результатів, моніторинг кількісних та якісних показників, оцінка ефективності діяльності, економія бюджетних коштів, креативна організаційна культура став можливим через застосування таких елементів проектного управління, як:

- обґрунтування цілей та прозорість змісту проєктів і програм;
- формування багаторівневої структури цільових показників;
- створення правових рамок для здійснення проектної діяльності;

- масштабність спрямованих інвестицій;
- аналіз заінтересованих сторін;
- орієнтація на результати діяльності органів публічної влади з позицій покращення якості надання суспільних благ.

Реалізація проектного підходу в сфері публічного управління передбачає діяльність за двома ключовими напрямками: державне проектно-орієнтоване управління (вибір стратегічних цілей та пріоритетів, формування портфеля проектів національного масштабу, визначення ресурсів для їх реалізації) та створення державного механізму управління проектами (формування інституцій проектного управління у системі органів державної влади національного та регіонального рівня, інституційне закріплення та нормативна уніфікація етапів проектної діяльності: ініціація, планування, виконання, завершення, моніторинг і контроль).

Важливо розуміти, що проектно-орієнтоване управління не виключає процесну діяльність, адже проект – це «пучок» процесів, за допомогою яких досягається мета проекту. Проте потрібно розуміти відмінності проектної і процесної діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1

**Відмінні ознаки процесної і проектної діяльності**

| Вид діяльності             | Процесна діяльність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Проектна діяльність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналітична                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка проблемної ситуації відбувається на «старті» прийняття рішень;</li> <li>- оцінка ефективності адміністративних процесів, що визначають якість «продуктів», вироблених організацією;</li> <li>- оцінка ефективності діяльності на основі ключових показників результату діяльності</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка проблемної ситуації, на вирішення якої спрямований проект;</li> <li>- оцінка якості основних проектних ідей (ресурсів та ризиків їх реалізації);</li> <li>- оцінювання ефективності проектної діяльності;</li> <li>- оцінка проміжних та підсумкових результатів на основі якісних та кількісних критеріїв</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Організаційно-управлінська | <ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова організаційної структури на основі диференціації адміністративних процесів із жорстким визначенням функціоналу відповідних підрозділів;</li> <li>- чітка система функціональної єдиначальності;</li> <li>- регламентація та стандартизація діяльності співробітників, які реалізують виробничі процеси;</li> <li>- оцінка ефективності діяльності на основі ключових показників результату діяльності</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування проектної команди, професійна кваліфікація учасників якої відповідає цілям та завданням проекту;</li> <li>- керівник проекту наділяється унікальними ресурсами та повноваженнями незалежно від його посадової позиції;</li> <li>- регламентація здійснюється на основі міжнародних стандартів проектного управління та паспорту проекту;</li> <li>- оцінка ефективності проектної діяльності на основі досягнення запланованих результатів проекту</li> </ul> |
| Комунікаційна              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- регламентація комунікацій усередині організаційного середовища та виробничих процесів;</li> <li>- регламентація комунікацій з клієнтами;</li> <li>- формування корпоративної культури як основи ефективної комунікації в організаційному середовищі</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вироблення єдиної когнітивної схеми у учасників проектної команди;</li> <li>- управління комунікаціями зі стейкхолдерами;</li> <li>- формування проектної культури як основи ефективної комунікації в проектній команді</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

Інтеграція проектного та процесного підходу створює умови для формування нового інституційного дизайну системи публічного управління, що поєднує у собі проектний та процесний

інструментарій для прийняття рішень, базується на нових принципах цілепокладання, орієнтується на кінцеві результати з вирішення конкретних проблем соціально-економічного розвитку національного, регіонального рівнів та ОТГ; утворює багаторівневу систему комунікацій; ефективно використовує кадрові ресурси.

На сьогоднішній день накопичено суттєвий світовий досвід щодо впровадження та розвитку системи проектного управління у публічному секторі. Причому у багатьох країнах бізнес та держава активно співпрацюють, реалізуючи спільні проекти.

Специфіка організації проектної діяльності у Великій Британії полягає у формуванні державного портфеля проектів. Відповідно до річного звіту «Управління інфраструктури та великих проектів Великобританії за 2021–2022 роки» портфель великих проектів уряду (The Government Major Projects Portfolio (GMPP) за зазначений період включає 235 проектів, що на 51 більше, ніж у попередній період. Вартість проектів також демонструє зростання. Так, у 2022 році вона склала 678 млрд фунтів стерлінгів, що на 117 млрд. фунтів стерлінгів більше ніж у 2021 р. [1].

У державному секторі Канади, за аналогією з Великобританією, реалізуються інфраструктурні проекти. Управління інфраструктури Канади (Infrastructure Canada) здійснює підтримку інфраструктурних проектів та програм, надає гнучку та ефективну фінансову підтримку як державним, так і приватним проектам. Крім великих інфраструктурних проектів, проекти в державному секторі Канади містять екологічну складову. Вони пов'язані з розробкою та освоєнням природних ресурсів країни.

Досвід Канади вказує на необхідність зосереджувати увагу на координації робіт, наявності активного та ефективного керівника проекту. Проте багато проблем в реалізації проектів пов'язується з людським аспектом. Це проблеми організаційних змін, невизначеності ролей в проектній команді, мобільність людських ресурсів, відсутність координації та складність адміністративних процесів. З цього випливає, що проектне управління – це динамічний та багаторівневий процес [3].

У дослідженні М. Brunet наводиться практичний посібник з управління проектами суспільної інфраструктури, ініційоване Міністерством культури та комунікацій, Міністерством юстиції, Міністерством охорони здоров'я та соціального забезпечення. Було обрано 4 проекти суспільної інфраструктури, 2 з яких знаходяться на початковій стадії та 2 – на етапі планування [2].

Реалізація державних проектів із залученням великих компаній також відбиває позитивний ефект. Наприклад, для створення автоматизованої системи підрахунку голосів у Норвегії було залучено іспанську компанію Indra. Продуктом цього проекту стало утворення інформаційної системи електронного голосування на місцевих виборах. Специфіка роботи Indra полягала у реалізації проекту з використанням власної методології управління проектами, заснованої на Керівництві до зводу знань з управління проектами (PMBOK Guide 5th Edition).

Зарубіжний досвід застосування проектно-орієнтованого управління показує, що сьогодні відбувається формування багаторівневої системи публічного управління, що включає міжвідомчу взаємодію всередині адміністративної системи та взаємодію з бізнес-спільнотою. У вирішенні публічних проблем недержавних суб'єктів важливе місце приділяється інтеграції ресурсів та їх ефективному використанню для досягнення успішних результатів у всіх сферах життя. Держави, які пішли шляхом використання можливостей проектного управління для вирішення завдань державної політики демонструють різні за своїми організаційно-структурними та змістовними характеристиками практики проектної діяльності. Однак, незважаючи на інституційну поліваріативність, успішні практики впровадження проектного підходу спричиняють якісну трансформацію системи публічного управління.

#### Список літератури

1. Annual Report on Major Projects 2021-22. Reporting to Cabinet Office and HM Treasury URL:

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1092181/IPA\\_AR2022.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1092181/IPA_AR2022.pdf) (дата звернення: 25.04.2023).

2. Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel projectgoverning. *International journal of project management*. Vol. 37. 2019. P. 283-297.
3. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: An overview // *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45 (2). P. 6-19.
4. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

## СУЧАСНІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Кушнір Світлана Сергіївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

З кожним днем все більшого розвитку набувають технології, та діяльність кожної компанії тісно пов'язана із цим. В умовах постійних соціально-економічних змін на фоні глобальних світових процесів поява великих підприємств призвела до істотних змін економічних, політичних і соціокультурних відносин в інформаційному суспільстві та гнучкому суспільстві. Ці зміни змушують бізнес адаптуватися до сучасного темпу життя.

Саме тому однією з важливих складових існування на ринку, є використання найсучасніших та ефективніших PR-технологій. Ці технології є стратегічним напрямом управління потенціалом будь якої організації. Сьогодні PR-діяльність включає в себе найрізноманітніші практики. Це й управління корпоративним іміджем, прес-посередництво, організація різноманітних заходів, корпоративні комунікації тощо, спрямовані на взаємовигідні відносини між співробітниками та клієнтами, партнерами та іншими цільовими групами.

Якщо організація не працює над формуванням іміджу, вона виникає спонтанно, і не завжди виправдовує покладені на неї очікування. Тому найкраще створити свій імідж за допомогою фахівця зі зв'язків з громадськістю. Імідж важливий не тільки для комерційних підприємств, а й для навчальних закладів, державних установ і некомерційних організацій.

Існує безліч інструментів зв'язків з громадськістю, варіантів його використання це залежить від конкретних цілей організації. Потрібно проводити якісні та кількісні заходи під час підготовки PR-кампаній для дослідження. Кількісні дані дозволяють зрозуміти, що відбувається, і спрогнозувати його ймовірний розвиток. Якісні, у свою чергу, пояснюють, як і чому все сталося. Процес збору та аналізу даних у паблік рілейшнз здійснюється за допомогою інструментів статистики, менеджменту, організаційної діагностики та соціології. Реалізація кампанії та оцінка її результатів базуються на дослідженнях, проведених експертами [4, с.53].

Популярність PR в нашій країні настільки стрімко зросла завдяки активному впровадженню західних моделей бізнесу та політики, а також усвідомленню вітчизняною елітою необхідності використання конкурентоспроможних технологій у багатьох сферах суспільного життя.

Д. Гавра характеризує значення PR-технології саме так: «PR-технологія—це соціально-комунікативна технологія управління зовнішніми і внутрішніми комунікаціями базисного суб'єкту PR з його цільовими спільнотами» [1, с.34]. Отже, потрібно ретельно вивчати усі аспекти, аби від використання технологій виконувались потреби організацій.

PR характеризується опосередкованим впливом на споживачів, відсутністю чітко визначеної прив'язки до придбання бажаного товару. Його основне завдання - направити

думки і переконання людей в потрібне русло, і він не так зосереджений на іміджі своєї продукції, як авторитетні представницькі компанії. Це пояснюється тим, що впроваджена інновація з позитивним ефектом швидко втрачає свою новизну і копіюється іншими компаніями-виробниками.

Завдання які мають вирішуватися завдяки PR:

- забезпечення реалізації спланованої та послідовної процедури в рамках управління організацією;
- налагодити та підтримувати двосторонню комунікацію між організацією та громадськістю;
- контролювати обізнаність, думки, ставлення та поведінку всередині та за межами організації;
- аналізувати вплив політики, процедур і дій організації на громадськість;
- правильна політика, процедури та дії, які суперечать суспільним інтересам і загрожують життю організації;
- консультувати керівництво щодо вибору нової політики, яка принесе користь як організації, так і громадськості;
- зміна обізнаності, ставлення та поведінки всередині та за межами організації.

Важливість PR-діяльності компаній полягає в максимальному задоволенні споживачів. Але лише за умови збереження високого рівня рентабельності, економічного використання ресурсів, виробничо-технологічної доцільності, динаміки соціально-економічного зростання. Отже, суб'єктивну думку споживача можна визначити наступним чином:

- передумови та рушії для розвитку промисловості та економічної діяльності.
- поточний національний індекс задоволеності.
- виміряти ефективність використання наявного потенціалу організації та перспектив у розвитку в майбутньому [2, с. 262].

Технологія PR – це сукупність методів, прийомів, інструментів і процедур для реалізації функцій системи, спрямованих на підвищення ефективності процесів і досягнення бажаних результатів. Техніки PR реалізуються відповідно до стратегії PR. PR-стратегія — це модель поведінки для досягнення конкретних цілей і вирішення проблем на основі PR-плану або програми.

Сьогодні Інтернет став одним із найпопулярніших і ефективних каналів поширення інформації. Інтернет і веб-технології відіграють важливу роль у розвитку PR. Сучасні інтернет-технології дозволяють миттєво розповсюджувати інформацію, і цю інформацію важко контролювати. Бізнес-сайти пропонують можливість використовувати PR-платформи, які допомагають відновити вкрай необхідний контроль, втрачений через пряме спілкування в Інтернеті. До появи Інтернету PR-професіонали могли використовувати лише прості медіа (журнали, газети, рекламні щити, телебачення та радіо) для публікації та просування компаній та їхніх продуктів. Зараз їх замінили нові медіа (електронна пошта, веб-сайти, блоги, вірусні відео та веб-трансляції).

Щоб підтримувати позитивну громадську думку, PR-фахівці повинні постійно відстежувати всі ці нові елементи та шукати інформацію в Інтернеті. Сучасні Інтернет-технології дозволяють швидко розповсюджувати Інформація, яку важко контролювати. Тому комерційні веб-сайти, які, ймовірно, використовують платформи зв'язків з громадськістю, можуть відновити необхідний контроль над поширенням інформації за допомогою платформ зв'язків з громадськістю, а нові Інтернет-технології швидко широко розпізнаються користувачами та стають новими платформами зв'язків з громадськістю.

Переваги використання Інтернету в техніках PR:

- можливість зосередити вплив на конкретну вузьку цільову аудиторію, що цікавить організацію;
- можливість вибору підгруп всередині цільової аудиторії, щоб мати можливість зробити більш персоналізоване PR-звернення;

- функції та можливості розглядаються індивідуально для кожного користувача, який використовує веб-пошту.

Інші переваги включають високу точність оцінки ефективності PR-кампанії, швидке отримання характеристик під час кампанії та найкращі шанси своєчасного реагування на отримані показники ефективності[5].

Для того щоб систематизувати технологію PR, узагальнимо різновиди PR за їх ознаками, а саме:

- за цілями (торгівельний, медіа);
- за «кольорами» (чорний, білий, жовтий, сірий, безбарвний);
- за відповідністю закону (незаконний, законний, умовно законний)
- за джерелами фінансування («брудний», «чистий»)
- за результативністю (прийнятий, відторгнений);
- за ступенем доцільності застосування (ефективний, неефективний).

Основні принципи сучасної PR-технології в корпоративній діяльності коротко викладені нижче у табл.1:

Таблиця 1

Принципи сучасної PR-технології

| Принцип           | Характеристика                                                                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ефективність      | Використання технологій повинно надавати позитивні наслідки, організація має отримувати динаміку зростання показників, та результат повинен переважувати сукупність усіх витрат. |
| Реальність        | Формування стосунків із громадськістю базується на реальних фактах, інтересах і потребах, а не на вигадці.                                                                       |
| Довго строковість | Формування PR із розрахунком на тривалу перспективу.                                                                                                                             |

Джерело: складено автором за даними [3, с.12-13].

У загальному вигляді технологію паблік рилейшнз можна виразити як сукупність безперервних дій досліджень. З появою все більшої кількості методів просування, маркетингових стратегій і конкуренції брендам стає все важче привертати увагу людей і створювати хороший імідж у суспільстві для подальшого розвитку. А PR та його методи можуть дати компанії або бізнесу фору, розповісти аудиторії про продукти та послуги, які вони пропонують, підвищити обізнаність про них серед цільових груп і підвищити лояльність.

Отже, підводячи підсумки можемо сказати, що для досягнення успіху повинно дотримуватися певних умов, постійно вивчати явища і процеси суспільного життя та здійснювати моніторинг соціального середовища. PR - діяльність в системах управління є різновидом консалтингу та управління. Менеджери повинні організовувати свою роботу так, щоб таке управління взаємовідносинами сприймалося як специфічна взаємодія, заснована на спільних інтересах і цінностях. Технології інтернету – це абсолютно нові комунікації та комунікаційне середовище, яке відрізняється від звичайної комунікації. Як наслідок, традиційні техніки та методи PR-роботи зазвичай не застосовуються, принаймні в їх сучасному вигляді в Інтернеті. Потенціал Інтернету вимагає адаптації старих технік PR або розробки нових, а також ефективного їх використання в PR-діяльності.

#### Список літератури

1. Гавра Д. П. Соціально-комунікативні технології: сьогодні та завтра / Д. П. Гавра // PR діалог -2003.- С.27-43.
2. Губіна А. М., Нетреба М. М., Хлебнікова Т. М. / СУЧАСНІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ // Наукові перспективи – Київ - № 11(17) – 2021.

3. Смірнова К. В. PR менеджмент.- Одеса: ОДЕКУ, 2021. – с.191
4. Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Паблік Рілейшнз» (для студентів 4 курсу денної та 5 курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – “Менеджмент”, спеціальності “Менеджмент організацій”) / О. О. Парасюк; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва – Х.: ХНАМГ, 2010. - 59 с.
5. А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров Связи с общественностью (теория и практика), 2006.

## СУЧАСНІ СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ

**Васютинська Людмила Анатоліївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Осідач Валентина Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Для розуміння сучасної практики hr-менеджменту доцільно дослідити світові тренди розвитку екосистеми персоналу. Необхідність такого дослідження визначається тим, що трансформація світової соціально-економічної системи є досить динамічною з огляду на глобалізаційні процеси, пандемію, розвиток цифрових технологій, прискорення інноваційних процесів. Як наслідок, організації стали більше використовувати альтернативних працівників, тобто фрилансерів, гіг-працівників, краудсорсингових працівників та ін., які зосереджені на виконанні проектів або окремих завдань і становлять велику цінність для організації. Проте поява альтернативних працівників не змінила кадрові стратегії організацій. Таке положення викликало певні протиріччя в екосистемі персоналу, а відтак виникла необхідність її оновлення.

На думку фахівців компанії Global Human Capital Trends, сучасний розвиток екосистеми персоналу здійснюється у двох реаліях. Перша полягає у тому, що сьогоденні компанії все більше покладаються на зовнішніх працівників, а друга – у тому, що методи та процеси управління орієнтовані на внутрішніх працівників. Протиріччя між цими двома реаліями викликає негативні наслідки для стратегії, лідерства, організаційної культури та практики управління персоналом [1].

Праведні дослідження у 2021 р. компанією Global Human Capital Trends, показали, що 82% опитаних вважають, що вони хочуть бути вільними агентами навіть, не дивлячись на те, що значна частка з них є частково або повністю зайнятими [2, с. 8].

Варто зазначити, що використання штату альтернативних працівників у 2023 році вже складає 30% трудового резерву. При цьому більше половини опитаних працівників (55%) вважають, що вони вже змінюють або, швидше за все, будуть змінювати моделі зайнятості протягом всієї своєї кар'єри, плавно переміщуючись між роботою з повною зайнятістю та можливостями за межами своєї офіційної роботи [2, с. 12].

До альтернативних працівників часто ставляться як до аутсайдерів, які зазвичай не включаються до кадрового планування організації, не мають можливостей свого розвитку, а їхній внесок у бізнес нівелюється. Зазначені чинники здійснюють деструктивний вплив на продуктивність їхньої праці та особисту залученість.

Безперечним позитивом використання альтернативної робочої сили є можливість у повній мірі скористатися професіоналізмом і талантом робочої сили, яка не задіяна у внутрішніх бізнес-процесах. Проте, негативні наслідки цих змін виявляються у низькій зацікавленості альтернативних працівників в діяльності самої компанії та їхньої відстороненості від проблем, що виникають в бізнесі.

На думку експертів Global Human Capital Trends, кожна людина, яка робить свій внесок у роботу певної організації, повинна відображати її основні цінності та відчувати себе частиною культури цієї організації. Дані MIT Sloan Management Review та Deloitte показують, що переважна більшість топ-менеджерів (93%) вже вважають внутрішніх і зовнішніх працівників частиною свого персоналу. Це вказує на те, що менеджери вже прийняли екосистемний спосіб мислення [2].

Традиційно організації намагалися адаптуватися до змін, через пристосування традиційної моделі екосистеми до нових умов. Проте цей досвід виявився неуспішним, оскільки зміни зовнішнього середовища потребують фундаментальної її перебудови.

Згідно з дослідженнями Global Human Capital Trends, проведеними Deloitte в 2023 році [1], головними перешкодами на шляху до адаптації екосистеми персоналу відповідним змінам стали недосконалість корпоративної культури (27%) та застарілі способи роботи з персоналом (26%).

Як з'ясувалося у ході досліджень [2], дедалі більша кількість сучасних організацій відходить від традиційної моделі екосистеми персоналу, яка побудована на основі формальних, вузько визначених робіт і посадових обов'язках. Натомість запроваджується новий підхід, що базується на використанні і розвитку навичок, здібностей та інтересів усіх працівників, що задіяні в бізнес-процесі. Ця зміна ідеально узгоджується з концепцією сучасної екосистеми персоналу, адже в пріоритеті стоїть результат, який має бути отриманий, і саме наявність необхідних навичок, здібностей, вмінь персоналу, незалежно від його типу чи посади є необхідною умовою для адаптації організації до сьогоденних змін.

Сучасна екосистема персоналу вимагає від організацій зміни не тільки мислення, але й культури, стратегії, практики, платформ та доступу до даних. Це підтверджується дослідженнями Global Human Capital Trends 2023, результати яких надали можливість з'ясувати, що головними факторами оптимізації сучасної екосистеми персоналу є її здатність задовольняти поточний попит (46%) та впроваджувати нові способи роботи з персоналом (36%) [1].

Інший аспект досліджуваної проблематики полягає у тому, що екосистеми персоналу мають бути інтегровані з бізнес-стратегіями для забезпечення гнучкого адаптування до змін середовища та потреб персоналу з огляду на різні типи працівників, які по-різному вносять цінність і обирають різні компроміси. Наприклад, традиційні працівники, які працюють повний робочий день, зазвичай отримують додаткові переваги, серед яких є гарантії постійної роботи. Альтернативні працівники не мають гарантій та пільг, але ці недоліки компенсуються за рахунок вищих винагород за виконану роботу та більшої процедурної гнучкості.

Підготовка організацій та менеджерів до роботи в сучасній екосистемі персоналу вимагає нових методів управління, що передбачає відмову від застарілих командно-адміністративних підходів і впровадження крос-функціональної взаємодії та інтеграції для ефективного доступу, залучення, управління та розвитку альтернативних працівників. Як показує практика альтернативні працівники часто перебувають під впливом різних груп (наприклад, відділ кадрів, закупівель, технологій, розвитку бізнесу тощо), які на практиці не мають тісної взаємодії між собою з обміну досвідом щодо способів роботи з такими працівниками. Проте сучасні вимоги до формування і функціонування екосистеми персоналу потребують об'єднаних зусиль усіх підрозділів організації. Нові відносини можуть вимагати фундаментальних змін й у методах управління, технологіях, інтеграції та лідерстві, які лежать в основі здатності організації успішно керувати екосистемою персоналу.

Доцільно звернути увагу на досвід США з побудови екосистеми персоналу в організаціях галузі охорони здоров'я за нових умов. Організації, які переймалися цим питанням вивчали можливості щодо:

- створення спеціального консорціуму для формування «банку працівників», що мають талант та відповідний фах, і можуть бути залучені для роботи у галузі охорони здоров'я;
- створення більш привабливого колективного бренду роботодавця;
- вирішення проблематики з недостатністю кваліфікованих і талановитих кадрів у галузі охорони здоров'я.

На думку дослідників [2], такі заходи забезпечать більшу гнучкість для агенцій з найму через розширення доступу до декількох організацій об'єднаних у консорціум, а відтак збільшаться і можливості кар'єрного зростання для працівників.

Нові підходи до управління персоналом на основі формування екосистемного мислення, не просто дозволяють організації адаптуватися до змін, вони мають синергетичний ефект для розвитку самої організації, адже розширення доступу до більш талановитих і кваліфікованих кадрів, гнучкість в реагуванні на мінливість зовнішнього середовища, позитивно відзначаються на результатах її діяльності. Це підтвердили респонденти опитування Deloitte Global Human Capital Trends у 2023 році [2]. За їх твердженням саме осучаснення екосистеми персоналу мали своїм наслідком посилення інноваційної складової їх бізнесу, підвищення фінансових показників, зміцнення потенціалу лідерства.

Кріс Ернст, керівник відділу навчання Workday, підтвердив, що використання потужності екосистеми дозволило бізнесу виконувати роботу більш інклюзивним і гнучким способом. У цьому контексті в компанії Workday запроваджено Career Hub, де співробітники можуть поділитися своїми поточними навичками та інтересами, а також отримати відповідні зв'язки, підібраний навчальний контент і рекомендовані вакансії, які допоможуть їм на кар'єрному шляху. Органічне впровадження такого нововведення дозволило доєднати велику кількість робітників (як внутрішніх, так і залучених зовні) до вирішення бізнес-завдань компанії [2].

Узагальнюючи вищевикладене можна, визначити такі перспективні напрямки побудови сучасної екосистеми персоналу:

1. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності через дотримання поваги до персоналу, відсутність будь-якої дискримінації при взятті на роботу незалежно від типу працівників, створення умов для навчання і підвищення кваліфікації кадрів, якщо виникає потреба в реорганізації виробничого процесу.
2. Активне впровадження нових методів роботи і нових місць для роботи. Необхідність розвитку цього напрямку формує проблематику щодо перегляду фізичних робочих просторів і підходів до керівництва працівниками для зростання продуктивності праці, з одного боку, та уникнення перевантаженості працівників – з іншого.
3. Цифровізація технологій підбору персоналу, що дозволяє підвищити ефективність та швидкість вирішення завдань найму, утримання та розвитку персоналу, завдяки мобільним технологіям, технологіям пошуку кандидатів через соціальні мережі, аналізу великих масивів даних, використання хмарних технологій та цифрових форм психометричних інструментів оцінки персоналу.
4. Розробка стратегії та планів роботи з персоналом з огляду на цінність і внесок усіх типів працівників для організації, з врахування їх потреб та вподобань для забезпечення гнучкості екосистеми персоналу та її інтеграції у систему менеджменту організації.
5. Підготовка hr-менеджерів до роботи в сучасній екосистемі персоналу через впровадження нових методів і інструментів управління й розробки відповідної кадрової політики.

#### **Список літератури**

1. Altman E., Schwartz J., Kiron D., Jones R., Kearns-Manolatos D. Workforce Ecosystems: A New Strategic Approach to the Future of Work (2021). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Workforce-Ecosystems-Study2021.pdf>.

2. Cantrell S., Weisz K., Griffiths M., Eaton K., Kirby L. Unlocking the workforce ecosystem. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#unlocking-the-workforce>.

## **МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКІВ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

**Паньковець Лілія Зіновіївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Забезпечення результативного управління закладом освіти в сучасних умовах неможливе без ефективного управління ризиками. Управління ризиками вимагає звернення уваги керівників закладів освіти на дослідження як вітчизняного, так і закордонного досвіду з питань ризик-менеджменту.

Поняття ризику на інтуїтивному рівні відомо кожному й несе в собі розуміння загрози, небезпеки, невизначеності, можливих збитків тощо. У зарубіжних словниках для позначення категорії «ризик» використовуються схожі за звучанням слова: в англійській мові – «risk», у німецькій – «risiko», у французькій – «risque», в італійській – «rischio», в іспанській «riesgo» тощо. На думку дослідників, даний термін походить від латинського слова «resesum», який в перекладі означає «скеля» або «небезпека» [4, с. 15].

В економічній теорії і практиці поширеним є сприйняття ризиків у контексті можливих втрат при здійсненні підприємницької діяльності: втрати прибутку, інвестицій, капіталу тощо. Основи для такого розуміння були закладені ще представниками класичної (Дж. Міллз, Н. Сеніор) та неокласичної школи (А. Маршалл, А. Пігу). Дж. Кейнсом було введено поняття «схильність до ризику». Підґрунтям сучасної теорії ризиків стали праці Дж. Неймана та О. Моргенштерна, в яких обґрунтована ними функція корисності визначає такі поведінкові характеристики, як схильність, несхильність і нейтральність до ризиків.

Освітні ризики – це виклики або загрози для функціонування та розвитку системи освіти такого ступеню, що можуть призвести до значних втрат. Економічні втрати в освіті: вивільнення значної частини висококваліфікованого персоналу, закриття навчальних закладів, різке зменшення контингенту учнів та студентів, зменшення або втрата фінансових ресурсів. Соціальні втрати: посилення процесів соціальної селекції та послаблення функції соціальної мобільності, значні диспропорції на ринку праці: безробіття висококваліфікованих працівників, низький рівень оплати праці тощо. Педагогічні втрати: неефективність системи освіти, недостатній рівень загальної освіченості або компетентності випускників. Політичні втрати: відсутність престижу національної системи освіти через її неефективність або корумпованість, низькі показники в рейтингах, непривабливість системи освіти для іноземних студентів тощо.

Всю сукупність можливих ризиків в освіті можна структурувати наступним чином: зовнішні та внутрішні ризики; політичні, правові, економічні, соціальні, демографічні та інші ризики; ризики, пов'язані з параметрами якості або достатності ресурсів (рівень підготовки й кількість абітурієнтів, якість та кількість персоналу, якість менеджменту, якісні й кількісні показники матеріальнотехнічної бази, достатність ресурсів для розвитку, якість маркетингу тощо). Особливими ризиками в закладі освіти є те, що вони можуть не нести прямих фінансових витрат, а проявлятися як загрози втрат в подальшому періоді. Саме освітні ризики, на думку вчених, є великими загрозами для розвитку та функціонування системи освіти, які можуть призвести до великих втрат, зокрема: соціальних, педагогічних, політичних, економічних. До педагогічних втрат можна віднести:

неефективність системи освіти; недостатній рівень компетентності випускників або загальної освіченості [4, с. 200].

Для забезпечення процесів управління ризиками потрібні методи обробки ризиків (табл. 1):

Таблиця 1

**Методи обробки ризиків у навчальному закладі**

| Процеси управління ризиками          | Методи обробки                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування управління ризиками       | SWOT-аналіз, самоаналіз, експертне оцінювання                                                                                                          |
| Планування реагування на ризики      | Мінімізація ризику, мета-план, матриця пріоритетів, обробка ризику( залучення учасників, що впливають на розвиток подій, зниження ступеня ймовірності) |
| Якісний та кількісний аналіз ризиків | Матриця якісного аналізу, карта ризиків, аналіз чутливості, регресійний аналіз                                                                         |
| Моніторинг та управління ризиками    | Опитування, аналіз даних, інтерв'ювання, матриця оцінювання                                                                                            |
| Ідентифікація ризиків                | Інтерв'ювання експертів, опитування, аналіз пропозицій, мозковий штурм, аналіз критичності, реєстри ризиків і бази даних, контроль переліки            |

Освітньо-науковий кластер (ОНК) – сукупність взаємопов'язаних закладів загальної та професійної освіти, наукових закладів, підприємств за певним принципом (регіональним, галузевим, програмно-цільовим тощо) та їхньої взаємодії з метою отримання синергетичного ефекту від об'єднання в єдину систему й досягнення цілей формування конкурентоспроможної ефективної системи підготовки кваліфікованих людських ресурсів і наукових досліджень для потреб регіональної та національної економіки. Світова практика доводить доцільність створення освітніх кластерів двох основних типів: на регіональному та галузевому рівні, кожен із яких виконує свої специфічні завдання (рис. 1).

Важливими передумовами формування ефективного освітньо-наукового кластера (ОНК) виступає наявність потужного регіонального дослідницького університету, а також тісний взаємозв'язок із стратегічною соціально-економічною політикою в регіоні. Стратегія розвитку ОНК може бути успішною тільки в комплексі зі стратегією регіонального розвитку області (на період до 2020 р.), тільки така єдність забезпечить випускникам освітніх установ робочі місця. В її основу має бути покладено твердження професора Еріка Райнерта про те, що стратегія розвитку освіти може бути успішною тільки в комплексі із промисловою політикою, при якій освіченим людям надаються робочі місця, як це сталося у Східній Азії [5].



Рис. 1 - Освітньо-науковий кластер

ОНК має бути націлений на формування та реалізацію регіональної інноваційної стратегії «smart specialization» на основі ідеї чотирьох «С»: вибір (choices), конкурентна перевага (competitive advantage), критична маса (critical mass), спільне лідерство (collaborative leadership). Відповідно до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) цей підхід передбачає «об'єднання промислової, освітньої й інноваційної політики в регіонах з метою визначення та вибору обмеженої кількості пріоритетних проєктів, заснованих на знаннях, для подальших інвестицій» [3].

На основі переваг, що створюються в результаті функціонування кластерів, зумовило широке застосування інструментів кластерної політики в контексті заходів з активізації інноваційних процесів у багатьох країнах світу. До кінця 2000-х рр. національні програми з розвитку кластерів здійснювалися у 26 державах – членах Європейського Союзу. На сьогодні цілеспрямована підтримка територіальних кластерів у рамках державної кластерної політики здійснюється в Австралії, Бразилії, Великобританії, Німеччині, Індії, Іспанії, Італії, Канаді, Малайзії, Норвегії, Республіці Корея, Сінгапурі, Словенії, США, Фінляндії, Франції, Швеції, Японії та інших країнах [5, с. 81].

Феномен кластера як апробованої моделі підвищення конкурентоспроможності економіки в різних країнах вперше був концептуально обґрунтований основоположником кластерної теорії професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером. За його визначенням, кластер – це група географічно по-сусідськи взаємопов'язаних компаній (постачальників, виробників та ін.) і пов'язаних з ними організацій (освітніх закладів, органів державного управління, інфраструктурних компаній), що діють у певній сфері і взаємодоповнюють одна одну [3]. Стосовно кластерів у системі освіти – класичне визначення може бути представлено таким чином: «освітній кластер – це, з одного боку, сукупність взаємопов'язаних установ професійної освіти, об'єднаних за галузевою ознакою і партнерськими відносинами з підприємствами галузі; з іншого – система навчання, взаємонавчання та інструментів самонавчання в інноваційному ланцюжку наука – технології – бізнес, заснована переважно на горизонтальних зв'язках усередині ланцюжка»[2].

Створення кластерів виступає реальною можливістю змінити підходи до управління та організації освітньо-наукової діяльності, посилюючи її потенціал на галузевому та регіональному рівнях з метою забезпечення розвитку вітчизняної економіки й освіти. Реалізація ідеї регіонального освітньо-наукового кластера дозволяє посилити синергетичну єдність навчальних закладів, наукових установ та підприємництва, націлити їх функціонування на вирішення спільних цілей розвитку регіону. Усі ризики і проблеми, з якими стикаються окремі навчальні заклади, виносяться на більш високий, а саме – регіональний рівень. За рахунок укрупнення система зміцнюється, посилюються її потужності, у тому числі й у реагуванні на сучасні ризики.

#### Список літератури

1. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 31.03.2023. UPR: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення 03.05.2023).
2. Стратегія реформування вищої освіти до 2020 року. UPR: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення 02.05.2023).
3. Старєва А. М. Регіональний соціокультурний освітній кластер як організаційна умова вирішення проблеми оптимізації навчальних закладів. UPR : [www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm](http://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm) (дата звернення 01.05.2023).
4. Куценко В. І. Кластеризація в контексті формування людиноорієнтованої парадигми розвитку освіти. UPR : [www.tme.edu.ua](http://www.tme.edu.ua) (дата звернення 01.05.2023)/
5. Черненко Н. М. Необхідність управління ризиками у закладах освіти. Актуальні дослідження в соціальній сфері : *матер. шостої міжнар. наук.-практ. конф., 17 лист. 2015 р. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2015. С. 80–82.*

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0.

**Петрашевська Ангеліна Дмитрівна**

д.е.н., професор,

професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-6199-1499>

**Колонтай Світлана Миколаївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

Одеський державний екологічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8699-7320>

Діджиталізація, екологізація, глобалізація сучасних процесів впливає на розв'язування проблем соціально-економічного розвитку. На цьому тлі спостерігається перехід передових країн до Індустрії 4.0, якій притаманна автоматизація виробництва, що керується в режимі реального часу. При застосуванні нових технологій важлива роль надається Інтернет-технологіям, які забезпечують комунікації, як між персоналом, так і між машинами та обслуговуючим колективом, що надає суттєві переваги для бізнесу.

Діджиталізація суспільства впливає на соціальну взаємодію, тобто здійснюється модифікація об'єкту керування – персоналом підприємства та комунікаціями, які виникають між колективом, тому доречно розглянути сучасні тенденції мережевого та процесного підходу керування підприємством на мікро- та макрорівні з метою вдосконалення системи управління фінансово-господарської діяльності на основі інформаційного обміну процесів взаємодії.

При мережевому методі формування організаційної структури управління підприємством ідентифікується низка подій, що дозволяють скласти мережевий граф утворення організаційної структури управління. До виду подій мережевого графу відносяться:

- утвердження видів управлінської діяльності підприємства;
- генерування гуртової моделі керівництва підприємством;
- побудова графічного відображення керівних посад для визначення інституційного рівня управління;
- складання для керівників посадових інструкцій;
- фіксування за посадовими персонами функцій та обов'язків;
- фіксування середнього рівня керівництва підприємства;
- утвердження лінійної відповідності структурних підрозділів керівникам вищого рівня;
- встановлення між структурними підрозділами функціональних зав'язків;
- складання інструкцій та положень для структурних підрозділів середнього рівня керівництва;
- складання посадових інструкцій для персоналу середнього рівня керівництва;
- формування технічного рівня керування;
- утвердження лінійної відповідності технічних підрозділів керівникам середнього рівня;
- встановлення оперативного підпорядкування між посадовими особами структурних підрозділів підприємства та посадовими особами інституційного рівня;
- складання інструкцій та положень для структурних підрозділів низового рівня керівництва;

- складання посадових інструкцій для персоналу низового рівня керівництва підприємством;

- ухвалювання проекту організаційної структури керівництва підприємством.

При мережевому підході до управління більше уваги приділяється зв'язкам між компонентами організації та фактами, які їх окреслюють. Такий зв'язок набуває випадковий характер при якому виникають непередбачувані ризики (наприклад, нівелювання менеджменту впливу на персонал та ресурси).

Перевагою процесного підходу вважається безперервний моніторинг завдяки комунікації між окремими процесами на підприємстві. Вважається, що процесний підхід окреслює розгляд підприємства як узгодження його діяльності з сукупностями бізнес-процесів, які взаємопов'язані та відповідають цілям та задачам виробництва, тому можна констатувати, що здійснюється виокремлення, регламентація, оптимізація та аналіз окремих циклічних процесів, притаманних підприємству. Зазначимо, що виокремлення складових бізнес-процесів на підприємстві носить умовний характер через те, що окреслює взаємодію персоналу та його активність, які повинні відповідати цілям визначеним керівництвом підприємства, що можливо при ефективності мотивації співробітників. Слід зауважити, що інформаційна оптимізація бізнес-процесів є інтенсивною, в основі якої закладена організація за законами суцільної комунікації. Стосовно організаційній складовій при процесному підході до управління підприємством виникає вельми складна оптимізаційна задача, яка полягає у приведення до відповідності організаційної моделі та системи комунікацій, головним завданням яких є:

- налагоджування інформаційного обміну між об'єктом та суб'єктом управління, що передбачає:

- складання плану виробництва;
- менеджмент виробництва;
- менеджмент закупівлі;
- менеджмент реалізації;
- адміністрування проектами;
- адміністрування програмами;
- утворювання кошторису на будівництво;
- утворювання кошторису на реконструкцію;
- утворювання кошторису на ремонт;
- стимулювання персоналу;
- бухгалтерську звітність підприємства;
- економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- керування фінансами організації;
- е-документообіг;
- забезпечення маркетингової діяльності організації;
- налагоджування взаємозв'язків між персоналом;
- генерування загальних поглядів на внутрішнє середовище підприємства;
- забезпечення інтелектуального та самостійного обміну управлінською інформацією;

- мотивація колективу до виконання завдань інноваційного розвитку підприємства.

Для ефективної реалізації процесного підходу до керування підприємством з урахуванням системи комунікації в організації вважаються та виокремлюються наступні генерації:

- організація розглядається як монолітна система;
- удосконалення організаційної структури підприємства;
- удосконалення системи менеджменту підприємства;
- безперестанне, в рамках єдиної системи, керування на стику окремих бізнес-процесів;

- устанавлення соціальної відповіді;
- удосконалення мотивації персоналу;
- мінімізація витрат;
- скорочення терміну виконання операцій;
- задоволення потреб споживачів;
- підвищення якості товару, послуг, продукту;
- конкурентоспроможність на ринку;
- підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства;
- розуміння процесів виробництва належно до здатності створювати вартість;
- вдосконалення процесів;
- розуміння та втілення вимог конкурентоспроможного виробництва;
- ефективність результату процесу;
- співвідносність виокремлених бізнес-процесів підприємства, його організаційної структури та системи комунікації, це дозволяє накладати потрібні комунікації на вже існуючі. Запобігати відтоку інформації та налагоджувати психоемоційний клімат серед персоналу;
- попереджування константних процесів на підприємстві (таких як основні операції, в яких приймають участь всі підрозділи) та константних комунікаційних каналів (осіб, які забезпечують комунікацію всього колективу підприємства);
- налагодження важелів впливу на комунікаційну систему для ефективного управління підприємством.

Виконання цих умов допоможе сформувати ефективну структуру управління і організувати персонал для досягнення виробничих цілей підприємства індустрії 4.0. Дослідження показало, що сучасні реалії та тенденції процесів світового розвитку промисловості обумовлюють актуальність застосування процесного підходу до управління підприємствами.

#### **Список літератури**

1. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. – К. : КНЕУ, 2013. – 423 с.
2. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В.С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
3. Управління бізнес-процесами. Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Т. А. Коцко. – Київ : КПІ і м. Ігоря Сікорського, 2021. – 79 с.
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
5. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Матрично-мережевий підхід до побудови організаційних структур управління підприємствами. *Ефективна економіка*. – 2019. – № 8. – С. 10-16.
6. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 29. – С. 24-31.

### **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ**

**Петровська Валентина Миколаївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

**Кіріца Наталія Олексіївна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Сталий розвиток закладу середньої освіти передбачає вміння керівника розробляти якісну стратегію його функціонування. Проте особливості сучасного підходу до сталого розвитку освіти в Україні вимагають впровадження стратегічного управління в освітній процес, що потребує застосування певного інструментарію, необхідного для адаптації загальноосвітнього закладу до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. При цьому роль керівника як головного менеджера управлінського процесу є вагомим з огляду на якість розвитку внутрішнього середовища освітньої організації.

Мотивувати та стимулювати персонал закладу до підвищення професійного розвитку, покращувати освітнє середовище, налагоджувати комунікації з усіма заінтересованими сторонами, формувати прозору систему оцінювання результатів навчання, організовувати виховний процес – невичерпний перелік завдань та відповідальності керівника закладу середньої освіти.

Стратегічне управління – це безперервний процес, обов'язковою частиною якого є розробка стратегії розвитку організації.

На думку О. В. Лебідь, в основу стратегічного управління покладають стратегію розвитку будь-якої організації, розроблену на тривалу перспективу, яка надає можливість швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [2, с.164].

Стратегічне управління і планування дозволяє вирішувати завдання і розширювати можливості при обмежених ресурсах, знаходити перспективи реалізації нових шляхів, а головне, має випереджальний характер. Вона визначає процес управління, насамперед за умов стрімкості змін і неможливості вчасно передбачити виникаючі проблеми.

Стратегічне управління загальноосвітнього закладу реалізується через два напрями: а) розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти; б) стратегічне планування. Перше дозволяє вивчати та оцінювати освітній процес як систему, а друге – визначити напрямки діяльності у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Діяльність зі стратегічного управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу орієнтована на створення стратегічної позиції, яка здатна забезпечити її тривалу життєздатність в умовах швидкоплинних змін.

Інструментом стратегічного управління є стратегія, яку на думку В. Мельника, можна трактувати як генеральну програму дій розподілу пріоритетів і ресурсів з метою досягнення визначених цілей [3].

Незважаючи на актуальність, впровадження стратегічного управління у сфері освіти гальмується внаслідок малої розробленості його теоретико-методологічних засад, зокрема, структури та логіки стратегічного планування. При виборі стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу вважається за доцільне орієнтуватися на теоретичні основи стратегічного планування освіти. Насамперед тут, потрібно визначитися з концептуальними засадами розвитку певного закладу, тобто розробити загальну концепцію того, як досягається визначена мета, вирішуються виникаючі проблеми і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Ця концепція включає у себе ряд елементів, по-перше, до них відноситься система цілей, що базується на місії закладу. Другий елемент стратегії – політика, або сукупність заходів реалізації запланованих організаційних дій, орієнтованих на досягнення поставлених цілей, які у свою чергу, поділяються на загальні і специфічні цілі.

Стратегія розвитку загальноосвітнього навчального закладу або документ, що містить модель його управління розробляється на основі визначених стратегічних цілей, методів і засобів їх досягнення. Якщо концепція відображає певний план дій щодо досягнення поставленої мети, то стратегія розвитку показує, яким чином буде досягатися ця мета.

Стратегія розвитку, як правило, конкретизується в різноманітних проектах, програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання. Суттєві витрати праці та часу, які супроводжують розробку стратегії, утворюють певні обмеження щодо її перегляду і корегування, тобто неможливо її часто змінювати чи серйозно коригувати. Тому стратегія розвитку розробляється в загальних положеннях. Одночасно з тим, швидкоплинність змін

зовнішнього середовища може привести до необхідності корегування, або навіть відмови від існуючої стратегії. Для того, щоб запобігти такої ситуації реалізація стратегії потребує постійного моніторингу і контролю за досягненням очікуваних результатів.

Діяльність з управління стратегічним розвитком будь-якої загальноосвітньої навчальної організації реалізується шляхом:

- розробки і реалізації власне самої стратегії розвитку, яка включає формулювання місії на базі заздалегідь обраної концепції для освітньої організації;
- розробки та реалізації стратегічних цілей та пріоритетів;
- проведення стратегічного аналізу середовища.

Черговим аспектом для виділення найважливіших векторів діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу може бути теза про те, що ті освітні організації, які бажають протягом тривалого часу домагатися найвищих освітніх результатів, претендувати на регулярні фінансові вливання, стабільно зростаючий контингент учнів і конкурентний колектив викладачів, розвиватися, володіти конкурентними перевагами і бути успішними, зобов'язані якнайшвидше включатися в ринкові взаємодії та формувати систему відносин зі споживачами, суспільством та державою.

При розробці стратегії розвитку загальноосвітнього закладу необхідно звертати увагу на такі її основні компоненти, як:

- цінності закладу середньої освіти, які є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу з огляду на загальносуспільні та людські ціннісні якості;
- місія – мета заради якої існує освітня організація, чітко окреслена причина її існування та особлива роль [6, с. 31], а також добре продумане і зважене рішення про особливе призначення організації [5];
- візія (бачення) визначає напрямок руху загальноосвітнього закладу у середньостроковій перспективі [1].

Стратегічна ціль обов'язково має корелювати з візією, яка конкретизує визначену мету і фокусує увагу на пріоритетності досягнення першочергових завдань. Для максимальної ефективності стратегії цілі повинні бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими у часі.

Стратегія розвитку не може бути виконуваною, якщо не будуть визначені операційні цілі, що пов'язано з оперативним управлінням загальноосвітнього закладу як співвідношення загального і конкретного. У цьому сенсі керівник закладу має розробляти плани оперативного управління з огляду на вирішення таких проблем, як забезпечення необхідної організаційно-методичної підготовки, розроблення адаптаційних заходів для учнів і батьків, мотивація персоналу до підвищення кваліфікації і розвитку професійних навичок, адаптація освітнього простору для дітей з особливими освітніми потребами та ін.

Для розуміння суті стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу необхідно виходити з системного підходу, який передбачає розробку моделі розвитку загальноосвітнього закладу, що включає у себе низку компонентів, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії.

На думку О. Д. Пузікова така модель має містити наступні основні компоненти [4]:

1. Організаційно-управлінський компонент, який утворює загальну рамку діяльності закладу і базується на правових нормах функціонування загальноосвітнього закладу, його організаційній структурі та стратегічних орієнтирах, які утворюють формат розвитку цього закладу.
2. Цільовий компонент, передбачає сукупність завдань, які є деталізацією встановлених цілей і основою для прогнозування очікуваних результатів діяльності закладу.
3. Процесуально-діяльнісний компонент можна розглядати через етапи або алгоритм діяльності закладу, тобто це за суттю утворення певного внутрішнього середовища для досягнення основної мети загальноосвітнього закладу – формування і

розвитку особистості учня, адже основою функціонування будь-якого закладу освіти є саме навчально-виховний процес.

4. Методичний компонент передбачає формування певної методичної бази, її розвиток з огляду на наукові здобутки та педагогічний досвід.

5. Ресурсний компонент або формування необхідного ресурсного потенціалу (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні ресурси) для забезпечення діяльності загальноосвітнього навчального закладу та досягнення стратегічних цілей його розвитку.

6. Результативний компонент, що передбачає встановлення очікуваних результатів, які характеризують різні етапи реалізації стратегії з точки зору їх досягнення.

Визначені компоненти прогностичної моделі є взаємопов'язаними між собою й у своїй взаємодії формують певний функціональний механізм реалізації стратегічного управління.

Успішна реалізація стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу не повинна бути тільки особистою турботою керівника цього закладу. Важливою умовою для отримання очікуваних результатів щодо реалізації стратегічного плану є долучення до активної роботи заінтересованих сторін й, особливо, органів місцевого самоврядування, адже розвиток освіти – це не тільки забезпечення якості і доступності освітніх послуг, а й важливий чинник розвитку людського потенціалу громади та забезпечення її економічного зростання.

#### **Список літератури**

1. Гадзієвська В.І. Стратегії розвитку освіти. URL: <https://osvita-omr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/ozosh-85-stratehii-zo-1.pdf>.
2. Лебідь О. В. Стратегічне управління в системі освіти. Наукові записки Бердянського педагогічного університету. № 3. 2014. С. 161-167.
3. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія і методика управління освітою. 2010. №3. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/21.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/21.pdf).
4. Пузіков О.Д. Модель прогнозування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в системі внутрішньо шкільної методичної роботи. *Український педагогічний журнал*. №4. 2016. С. 86-93.
5. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6248](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248).
6. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.

### **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Васютинська Людмила Анатоліївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Рудоманенко Олена Вікторівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

**Микитюк Олена Василівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Для реалізації стратегії розвитку закладу охорони здоров'я використовують методологію стратегічного планування [1]. Тому досить важливо створити постійно діючу систему стратегічного планування та контролю досягнення середньострокових і довгострокових орієнтирів розвитку і реалізації заходів у рамках визначеної стратегії розвитку як для закладу в цілому, так і для окремих його підрозділів.

Для дослідження стратегічного інструментарію розвитку організаційно-економічного механізму закладів охорони здоров'я узято КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги».

Обраний стратегічний курс досліджуваного об'єкту корелює з його місією, яка полягає у наданні якісної медичної допомоги й створенні безпечного лікувального середовища для пацієнтів і працівників закладу. Стратегічний курс КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги» – це здійснення вагомих проривів в діяльності закладу шляхом мобілізації всіх його структур, зосередження кращих мотивованих кадрів через ефективне використання високих медичних технологій в рішенні ключових задач для підвищення рівня задоволення пацієнтів

Виходячи з основ стратегічного курсу розроблено такі стратегічні напрями:

- оптимізація структури та потужності закладу;
- оптимізація системи взаємодії з закладами охорони здоров'я, які функціонують в регіоні і надають медичну допомогу аналогічного напрямку;
- підвищення рівня кваліфікації лікарського та середнього медичного персоналу закладу;
- впровадження ефективних медичних технологій діагностичного та лікувальних процесів, які базуються на даних з доведеною ефективністю;
- оснащення закладу сучасним обладнанням, необхідним для використання сучасних медичних технологій;
- впровадження системи управління якістю медичної допомоги;
- впровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту;
- впровадження системи безпеки пацієнтів при перебуванні в закладі охорони здоров'я;
- підвищення рівня інформаційної підтримки процесів управління закладом;
- моніторинг та оцінка діяльності закладу в цілому, структурних підрозділів та персонального кожного медичного працівника закладу;
- покращення умов перебування пацієнтів у закладі.

Найбільшою областю стратегічних завдань для закладів охорони здоров'я є область лікувально-діагностичної діяльності. Ця стратегічна область визначена як перший пріоритет в стратегії розвитку КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги», на основі якого мають бути вирішені такі завдання:

- формування системи управління якістю згідно з ДСТУ ISO 9001:2015, моделі безперервного поліпшення процесів;
- поетапне впровадження принципів управління якістю орієнтація на споживача, лідерство керівника, залучення персоналу, пацієнт-орієнтований підхід, постійне поліпшення прийняття управлінських рішень;
- удосконалення культури сервісу та роботи з клієнтами, оцінка задоволеності населення медичними послугами з метою зменшення скарг;
- впровадження сучасних міжнародних протоколів надання медичної допомоги, формування каталогу протоколів в електронному та паперовому вигляді та здійснення контролю дотримання протоколів через онлайн доступ .
- впровадження телемедицини, навчання медичного персоналу щодо користування телемедичним обладнанням та проведенням онлайн консультацій з вузькопрофільними спеціалістами.

Наступний пріоритет стратегії розвитку КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги» – це розвиток персоналу, для реалізації якого необхідно вирішити такі завдання:

- формування інноваційної організаційної культури для заохочення навчання працівників, створення стимулів, забезпечення доступності інформації, зацікавлення;
- впровадження системи корпоративної культури та створення командної робочої групи.
- перегляд та удосконалення посадових інструкцій
- підвищення кваліфікації шляхом постійного відвідування медичних конференцій, навчання на тренінгах;
- проведення клінічних розглядів, майстер-класи вузьких спеціалістів на в формі навчання на робочому місці;
- реалізація підходу пацієнт-орієнтованого обслуговування, залучення пацієнтів до розробки стратегії розвитку закладу шляхом формування опитувань щодо побажань пацієнтів.

Пріоритетом № 3 визначаються завдання у напрямку створення комфортних умов праці та обслуговування населення, які полягають у наступному:

- формування спроможної мережі надання медичної допомоги через створення відповідних комфортних умов праці для персоналу і відвідувачів закладу;
- створення чергового кабінету надання невідкладної медичної допомоги;
- удосконалення матеріально-технічного оснащення згідно з табелем оснащення.
- удосконалення сайту для комунікації з усіма зацікавленими сторонами та відкриття сторінок в соціальних мережах;
- розробка інформаційних стендів, буклетів та інших рекламних засобів для комунікації.

Пріоритет № 4 формує низку завдань з метою створення системи управління якістю надання медичних послуг, у межах цього пріоритету вирішуються такі завдання:

- впровадження підготовчого етапу організації системи управління якістю;
- проведення навчання персоналу щодо реалізації механізму управління якістю у закладі.

Визначений перший блок завдань щодо реалізації пріоритету №1 стратегії розвитку КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги» фокусує увагу на підвищенні сервісу і якості надання медичних послуг. При розробці проблемних питань, які виникають на цьому тлі, проведено опитування клієнтів, що обслуговуються у закладі, за результатами якого було з'ясовано, що для підвищення якості медичних послуг, які надаються закладом необхідно вирішити такі питання:

- закупити сучасне обладнання;
- зробити ремонт в холі та коридорах;
- укомплектувати штат фахівців і молодшого медичного персоналу;
- організувати консультації з лікарями після проведення лікування;
- зробити затишок і комфорт у приміщенні шляхом закупівлі зручних стільців та крісел.

Безперечно такі заходи потребують додаткового фінансування, проте не можливо конкурувати на ринку, якщо заклад не може забезпечити комфорт клієнтів та якісний сервіс.

Проведене анкетування серед клієнтів КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги», виявило низку проблемних питань щодо підвищення їх комфорту. Зокрема, за результатами анкетування виявлено, що пацієнти закладу вважають, що першочерговими питаннями, які потребують вирішення є:

- питання з наданням консультацій і огляду вузькими спеціалістами;
- проблеми зі здачею аналізів;
- необхідність створення масажного кабінету;
- здійснення переоснащення діагностичного кабінету через укомплектування його новою діагностичною апаратурою;
- створення кабінету термінової допомоги, що працює цілодобово.

Як видно, споживачі медичних послуг окреслили досить великий спектр проблем, які потребують вдосконалення або створення нового продукту. Проте фінансові обмеження, які існують для комунального неприбуткового підприємства не дозволяють здійснити запропоновані заходи у повному обсязі. Доходи бюджетів місцевих громад є досить обмеженими і не можуть покрити необхідні витрати, а відтак виникає необхідність залучення приватних інвесторів.

Задання стратегічного пріоритету № 2, фокусують увагу на створенні ефективної системи управління персоналом, яка у закладі не має своєї практичної реалізації, особливо з огляду на створення мотиваційного пакету для робітників. Можливості комунального підприємства є обмеженими щодо матеріальної мотивації персоналу, а відтак доцільно використовувати інструментарій нематеріальної мотивації, зокрема, це стосується покращення умов праці персоналу, підтримки здорової атмосфери у колективі та ін.

Виходячи з завдань Пріоритету №3, необхідно створити черговий кабінет надання невідкладної медичної допомоги. Для вирішення цього завдань є потреба у розробці кошторису щодо проведення капітального ремонту приміщення та його обладнання необхідним устаткуванням. Безперечно це додаткові вкладення, але вирішення цього питання дозволить задовольнити вимоги споживачів медичних послуг.

Аналіз відповідних джерел [2] надав можливість дослідити стандарти та вимоги функціонування системи управління якістю. Так за стандартом ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», розроблення та впровадження системи управління якістю починається з ініціативного та ознайомлювального етапу. Оскільки ініціативний етап в КНП «Усатівський центр медико-санітарної допомоги» вже пройдено, то підготовчі роботи повинні здійснюватися з ознайомлювального етапу, який має містити наступні кроки:

- ознайомлення членів робочої групи із кращими практиками в тих закладах охорони здоров'я (бажано аналогічних), де система вже працює;
- підготовка та розгляд звіту щодо аналізу кращих практик та підготовка на основі звітних матеріалів ознайомлювального семінару із персоналом закладу;
- проведення ознайомлювального семінару із персоналом закладу з акцентом на переваги та цілі впровадження системи управління якістю.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що проблематика розробки стратегії розвитку закладів охорони здоров'я фокусується на таких пріоритетних напрямках, як якість надання медичних послуг, створення комфортних умов для споживачів і робітників, формування ефективної системи управління.

#### **Список літератури**

1. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 4. С. 62-68.
2. Практичні аспекти імплементації вимог ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015 IDT) у сфері хорони здоров'я: організаційно-методичні вказівки / за ред. А. С. Котуза, І. П. Семенів. Київ: Видавництво «Людмила», 2018. 342 с.

## **УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Тодорова Дар'я Михайлівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0009-1017-127X>

Широкомасштабна війна, яка почалася 24 лютого, суттєво вплинула на економіку нашої країни. Війна стала складним випробуванням для аграріїв. «За даними

Мінагрополітики, через війну площа земель під посівну 2022 року зменшилася на 3,5 млн га в зоні активних бойових дій. Проте зупинити роботу агробізнесу в Україні агресору не вдалося й не вдасться. І це не просто слова, адже для стійкості агробізнесу в умовах воєнного часу вже зроблено чимало» [1].

Основні проблеми з яким зіткнулись українські аграрії на початку повномасштабного вторгнення:

- 1) Логістичні процеси, які вже були налагоджені роками зазнали руйнування.
- 2) Значна кількість посівної території – заміновано, окуповано родючі землі, або землі знаходяться в зоні бойових дій.
- 3) Руйнування критичної інфраструктури, яка необхідна для функціонування сільськогосподарської сфери.
- 4) Людські ресурси. З початком війни в ЗСУ та тероборону пішло багато працездатного населення переважно чоловіки, багато внутрішньо переміщених осіб, як наслідок цього рівень безробіття значно збільшився.

На початку війни відвантаження пшениці морським шляхом практично зупинилось. Динаміку виробництва та експорту пшениці за останні роки можна побачити на рис. 1 [4].

Але не дивлячись ні на що аграрії мусять працювати, для того, щоб підтримувати економіку нашої країни, уникнути продовольчої кризи в імпортозалежних країнах. У зв'язку з цим керівництво держави прийняло заходи, які забезпечують функціонування аграрного сектору, а саме:

- 1) Заборона експорту деяких видів сільськогосподарської продукції таких видів як, вівса, просо, гречка, цукор, сіль. З метою забезпечення продовольства населення.
- 2) На початку березня Кабміном була встановлена нульова квота. Вона передбачала повну заборону на вивезення калійних, азотних, фосфатних мінеральних та хімічних добрив.
- 3) Важливою складовою посівної компанії є забезпечення транспортних потреб, в першу чергу паливним. Оскільки в перші місяці війни від ракетних обстрілів найбільше постраждала нафтопереробна сфера. Був прийнятий закон, що передбачає нульову ставку ПДВ до 7 % на пальне. Сільське господарство найбільший споживач пального, ця галузь використовує 30% пального від загального обсягу.
- 4) Запровадження держпрограми «Доступні кредити 5-7-9 %» у період дії воєнного стану, завдяки якій сільськогосподарські виробники можуть отримати кредит під 0% річних у розмірі до 60 млн грн.
- 5) Спрощена процедура реєстрації сільськогосподарської техніки.
- 6) Міжнародна донорська допомога.
- 7) Звільнення від оподаткування ввезним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур.

Такі заходи дозволили Україні в перші місяці мінімізувати наслідки війни для аграрного сектору та гарантувати стабільний запас продовольства українцям.

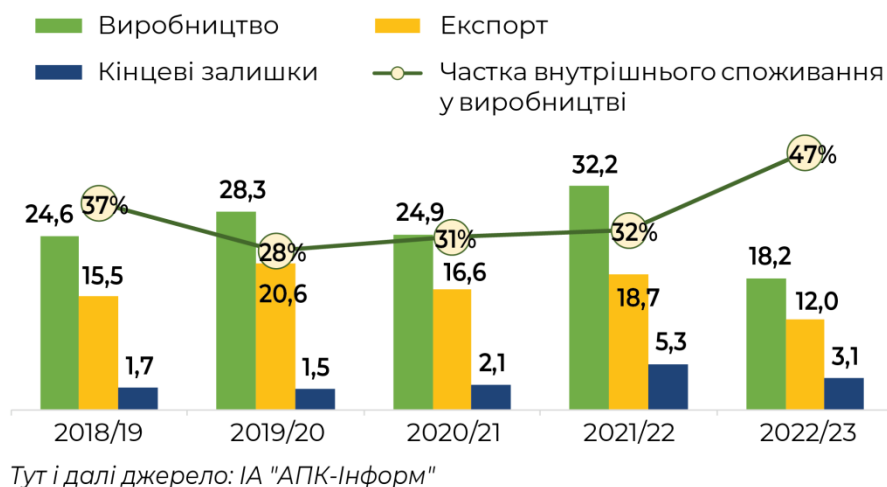
За даними Мінагрополітики 90 % експорту сільськогосподарської продукції здійснюється морським шляхом. Блокування морських портів призвело до скорочення експорту зерна, падіння цін на реалізацію аграрної продукції.

«Як повідомляв УНІАН, за даними заступника міністра агрополітики Тараса Висоцького, Україна втратила близько 10 млрд доларів через удари окупантів по портах та інших об'єктах. Зокрема, від нереалізованого експорту з портів Україна недоотримала близько 1,5 млрд доларів, а в результаті втрати посівів, техніки та аграрної продукції в елеваторах - 8,5 млрд доларів» [2].

Для розв'язання цього питання була зроблена серйозна та важка дипломатична робота. Завдяки якій 22 липня 2022 року почала діяти зернова угода. «Згідно з умовами угоди, підписаної між Україною, ООН, Туреччиною та Росією у липні 2022 року, експорт зерна здійснюється з трьох українських портів у супроводі конвоїв, а турецький флот

інспектує порожні судна, що прибувають в українські порти» [2]. Експорт сільськогосподарської продукції дозволила Україні знову вийти на міжнародний ринок.

### Динаміка виробництва та експорту української пшениці, млн тонн



**Рис. 1. Динаміка виробництва та експорту пшениці.**

В умовах воєнного стану сільськогосподарські підприємства мають працювати в нових реаліях, такі як комендантська година, заміновані землі або землі які знаходяться в зоні бойових дій. Ці фактори впливають на прибуток підприємства, ефективність роботи працівників, плинність кадрів. Варто помітити, що за час війни дуже багато великих сільськогосподарських підприємств збанкрутіли або закрилися, у той час як малі фермерські підприємства показали свою стійкість.

За кордон виїхало багато працездатного населення та висококваліфіковані спеціалісти. В таких умовах нині ведуть підприємницьку діяльність власники сільськогосподарських підприємств. Але українські фермери шукають вихід зі складних ситуацій, наприклад:

1) Багато підприємств замість пшениці, ячменю, кукурудзи починають вирощувати інші культури, такі як гречка, горох, льон, тому що ці культури є високомаржинальними та транспортування яких є більш варіативним.

2) Створення нових логістичних ланцюгів. В перші місяці війни, експортування зерна відбувалося через залізничні шляхи або річковим шляхом через Дунай. «Наразі, для вивезення зерна з заблокованого Одеського порту обрана найбільш ефективна логістична схема (рис. 2) експорту українського зерна через порт Констанца в Румунії. На баржах через дельту Дунаю залізницею та вантажівками до Констанци вже надійшло 240 тисяч тонн українського зерна (на це знадобилися 49 барж і потягів). Ще одним виходом із ситуації може бути спрямування вантажів через Польщу до порту Гданськ у Балтійському морі» [3].

3) Використання бартерних схем. На фоні зростання курсу долара утворилось сприятливе середовище для бартерних схем взаємозаліків (працівник може отримувати частину заробітної плати грошовими одиницями, а іншу частину товарною продукцією).

4) Збільшення кількості присадибних господарств для задоволення особистих потреб.

5) Агропереробка. У зв'язку з логістичними проблемами зменшився експорт сільськогосподарської продукції, в наслідок цього виникло питання розширення можливостей агропідприємств. Тому сировину яку не експортували стали переробляти. Наприклад, соняшник, його стали переробляти всередині країни та експортували все у вигляді олії. «Картопляний крохмаль, сухе картопляне пюре, картопля фрі, чипси,

пакування картоплі, яка пройшла суху чистку - ці продукти картопляної переробки легко транспортуються, зберігаються та мають великий світовий попит. Приклад мінімальної переробки, без залучення високих технологій - миття картоплі. Україна вже переходить до стандартів продажу митої картоплі в супермаркетах, витісняючи немиту картоплю «з ґрунтом»[3].

б) Через постійні ракетні обстріли енергоструктури України, з'явилась необхідність впровадження альтернативних джерел енергії (сонячні батареї, вітряки).

Для ефективного функціонування сільськогосподарської сфери необхідна злагоджена робота на всіх стадіях створення та реалізації продукції, в період воєнного стану данні процеси значно ускладнюються, до того ж варто пам'ятати про обставини непереборної сили та виробничі ризики з якими стикають аграрії.

Український аграрний бізнес за рік широкомасштабного вторгнення показав вміння швидко адаптуватися від викликів які ставить війна, оперативно ухвалювати рішення. Кожен фермер бореться на своєму аграрному фронті, та допомагає країні. Ті тренди які зараз формуються в сільському господарстві в перспективі будуть сприяти розвитку сільського господарства в Україні, та виводити українські підприємства на міжнародний ринок. Однак сільськогосподарська сфера потребує подальших реформ у сфері оподаткування, судовій системі, створення якісної законодавчої бази.

Нині сільськогосподарська галузь опинилося опинилася в ситуації, коли не дивлячись на економічні проблеми, природні та виробничі ризики та найголовніше військову агресію потрібно приймати нові рішення та розробляти нові стратегії розвитку.

#### **Список літератури**

1. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. URL:<https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-aharnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>.
2. Блокування морських портів України. URL:<https://www.unian.ua/economics/agro/stalo-vidomo-chim-zagrozhuje-dlya-ukrajinskih-agrarijiv-blokuвання-rosiyeyu-portiv-novini-11766811.html> . — Назва з екрана.
3. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396\\_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati).
4. Ранні зернові: результати сезону-2021/22 та старт 2022/23 МР в умовах війни. URL:<https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528022>.
5. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf).

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Яковенко Інеса В'ячеславівна**

здобувач

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

Сучасні умови підприємницької діяльності, що характеризуються наявністю небезпечних економічних змін, зіштовхують підприємства, в тому числі автотранспортні, з ризиками розвитку та проблемами, що належать до різних сфер діяльності. Серед найбільших джерел виникнення проблем для підприємства: високий ступінь

невизначеності ринкового середовища, підвищення конкуренції в автотранспортній галузі, відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів, зміна структури попиту на послуги цієї галузі тощо.

Забезпечити виживання та розвитку в довготривалій перспективі можна за допомогою вчасного передбачення змін в зовнішньому середовищі та адаптування організаційної структури та портфелю замовлень на транспортні послуги. Для досягнення цілей необхідно формування загального напрямку та набору правил та засобів для прийняття рішень, що допоможуть підприємствам досягнути своїх стратегічних цілей. Таким чином, автотранспортні підприємства повинні формувати стратегію функціонування для забезпечення свого успішного розвитку в умовах небезпечних економічних змін.

Поглиблене дослідження теми потребує аналізу тверджень різних авторів стосовно визначення терміну «стратегія розвитку». Так, на думку О. І. Гудзь стратегія розвитку трактується таким чином: «Це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів» [1, с. 347].

С. М. Клименко досліджуючи процес формування стратегії підприємства визначив: «Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [3, с. 346].

Можемо узагальнити думку авторів, що стратегія розвитку підприємства означає набір планів і дій, які компанія здійснює для досягнення своїх довгострокових цілей і завдань. Стратегія передбачає аналіз та оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації, визначення потенційних можливостей та загроз, а також формулювання плану дій, який дозволить компанії зростати та розширюватися з часом.

В сучасних економічних умовах важливо розробити стратегію, адаптовану до конкретної галузі. «Стратегія розвитку автотранспортного підприємства (АТП) – довготривалій, якісний, визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на будь-який вид виробничої діяльності для максимальної реалізації можливостей підприємства та зайняття ним відповідного або запланованого становища на ринку» [5].

На думку В. П. Яновської та Г. В. Кириченко: «Стратегія розвитку автотранспортного підприємства є результатом цілезорієнтованого бачення пріоритетних напрямів трансформації економічної діяльності, що залежить від загального соціально-економічного контексту, або локальних проблем підприємства, критеріїв, функціональних завдань та рівня конкретизації складових системи стратегічного управління» [6, с. 103].

Існують специфічні фактори автотранспортного сектору, які необхідно враховувати при розробці стратегії. До таких факторів відносяться: високий рівень конкуренції, швидка зміна ринкових тенденцій та необхідність дотримання низки регуляторних вимог. Як наслідок, автотранспортні підприємства потребують розробки гнучкої та адаптивної стратегії, яка дозволить їм швидко та ефективно реагувати на ці фактори.

Крім цього, потрібно враховувати характер попиту в галузі. Автотранспортні підприємства працюють на високо динамічному та конкурентному ринку, а це означає, що компаніям потрібно мати можливість швидко адаптуватися до змін попиту. Таким чином, стратегія розвитку вимагає гнучкого та клієнтоорієнтованого підходу, який фокусується на розумінні потреб споживачів та шляхів їх задоволення.

Формування, розробка та узгодження стратегії розвитку автотранспортного підприємства відбувається на вищому рівні для всього підприємства, в той час, як стратегії на нижчому рівні забезпечують її успішну реалізацію на рівні підрозділів. Існують різні варіанти класифікації стратегій за рівнями управління та відповідальності, проте немає єдиної точки зору щодо кількості рівнів, назв та змісту стратегій.

З урахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств пропонується поділити процес розробки комплексу стратегій на три рівні (в залежності від рівня прийняття стратегічних рішень):

- розробка загальної стратегії розвитку, стратегії ризик-менеджменту, портфельної та конкурентної стратегій на першому рівні;
- складання портфеля бізнес та конкурентних стратегій в рамках другого рівня;
- розробка функціональної стратегії автотранспортного підприємства на третьому рівні.

На рис. 1 наведено візуальне відображення структури (складу) стратегії розвитку відповідно до описаних вище рівнів прийняття рішень автотранспортного підприємства.



**Рис. 1 – Склад стратегії за рівнями прийняття управлінських рішень автотранспортним підприємством [4, с. 7]**

Кожна з наведених в структурі стратегій повинна мати дві варіації – базову та альтернативну. Забезпечити реалізацію двох варіантів можна завдяки конкретизації та розробці функціональних та ресурсних субстратегій. Уточнимо, що субстратегія – це одна з обов’язкових частин загальної стратегії підприємства.

До функціональних субстратегій відносяться: стратегія виробництва, стратегія маркетингу, стратегія дослідницьких та експериментальних робіт. Ресурсні субстратегії своєю чергою поділяються на: фінансова, організаційна, інвестиційна стратегії, стратегія матеріально-технологічного забезпечення, стратегія розвитку кадрового потенціалу.

Транспортній галузі притаманні унікальні особливості, які відрізняють її від інших галузей в контексті робочих умов та способу обслуговування клієнтів. Враховуючи ці специфічні особливості, можна визначити наступні етапи розробки стратегії розвитку автотранспортного підприємства.

1. Аналіз поточної ситуації. Цей етап передбачає аналіз поточного стану автотранспортного підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

2. Визначення дерева цілей та місії. Другий етап передбачає постановку конкретних і вимірюваних цілей, які відповідають місії та баченню компанії. Ці цілі мають бути реалістичними й досяжними в розумні терміни;

3. Розробка стратегічного плану. На цьому етапі підприємством розробляється стратегічний план, який окреслює кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей. План повинен містити стратегії підвищення ефективності діяльності та зменшення витрат;

4. Розподіл ресурсів. На четвертому етапі відбувається розподіл ресурсів, таких як фінанси, персонал та обладнання, на різні ініціативи, викладені в стратегічному плані. Цей етап є критично важливим, оскільки він гарантує, що ініціативи будуть належним чином забезпечені ресурсами та виконані;

5. Впровадження. Цей етап передбачає фактичне виконання ініціатив, викладених у стратегічному плані. Етап імплементації вимагає ефективної комунікації, координації та лідерства, щоб забезпечити ефективне виконання ініціатив;

6. Моніторинг та оцінка: Завершальний етап передбачає моніторинг та оцінку ефективності впроваджених ініціатив. Оцінка дозволяє виявити будь-які прогалини та виклики, а також дає уявлення про те, як удосконалити стратегію в майбутньому;

Важливо оцінювати стратегію розвитку автотранспортної компанії протягом усього процесу її розробки та реалізації, оскільки це дозволяє компанії виявляти та розв'язувати проблеми, які можуть виникнути під час цього процесу. «Оцінку ефективності розробленої стратегії виконують в процесі її реалізації. Процес формування стратегії має ітеративний характер і дозволяє повільно переходити від теперішньої стратегії до наступної» [2].

Регулярно оцінюючи стратегію, компанія може вносити необхідні корективи та зміни, щоб гарантувати, що стратегія залишається актуальною та ефективною. Крім того, регулярна оцінка стратегії може допомогти компанії залишатися на шляху до досягнення поставлених цілей і завдань. Оцінку можна проводити за допомогою різних засобів, таких як ключові показники ефективності, а також аналіз фінансових показників.

Отже, формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибокого розуміння особливостей галузі та всебічного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результати діяльності компанії. Успішна реалізація стратегії залежить від здатності менеджменту компанії адаптуватися до змін бізнес-середовища та ефективно управляти наявними ресурсами для досягнення поставлених цілей.

#### Список літератури

1. Гудзь, О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 346–352.
2. Дмитрик, Д. В. Формування стратегії розвитку транспортного підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/504> (дата звернення: 01.05.2023).
3. Клименко, С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *БізнесІнформ*. 2013. Вип. 8. С. 343–347.
4. Левченко, О. П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2005. 21 с.
5. Цимбал, С. В. Формування варіантів стратегії розвитку автотранспортних підприємств Вінницької області, пов'язаної з запровадженням нових видів перевезень. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21471/5177.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 02.05.2023).
6. Яновська, В. П., Кириченко, Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. С. 92–108.

## ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІЙНИ НОВОГО ТИПУ<sup>12</sup>

**Людмила Ліпкова**

почесний доктор, професор,

Тренчинський університет Олександра Дубчека,  
Словаччина

**Ludmila Lipková**

Dr. h. c. prof. Ing., CSc.

Alexander Dubček University in Trenčín, Slovakia

### **Анотація**

У сучасному світі ми все частіше стикаємося з поняттями гібридних загроз або гібридні війни. Гібридні загрози або гібридні війни представляють собою зусилля супротивника в міжнародному співтоваристві досягти своїх політичних і економічних цілей, не провокуючи відкритий воєнний конфлікт і не порушуючи норми міжнародного права. Під терміном гібридні загрози ми розуміємо вплив на політичну, економічну, соціальну, психологічну, безпекову ситуацію в країні супротивника та дестабілізацію ситуації в суспільстві. Досягненню цієї мети сприяє стрімкий розвиток інформаційних технологій. Перевагами гібридних загроз є їх латентний характер і, порівняно зі звичайними бойовими діями, їх низька вартість. Затримка не дозволяє ураженій державі негайно реагувати на гібридні загрози, оскільки вони не можуть бути явно доведені. У представленому матеріалі ми маємо справу з визначенням терміну гібридні загрози/гібридні війни, їх прояви, причини, інструменти, які вони використовують.

**Ключові слова:** гібридна загроза/війна, причини, прояви, засоби.

### **Abstract**

Hybrid threat or hybrid warfare is a concept that can be increasingly encountered in today's world. Hybrid threats or hybrid wars represent the efforts of an adversary in the international community to achieve its political and economic goals without provoking an open war conflict and violating international law. By the term hybrid threats, we mean influencing the political, economic, social, psychological, security situation in the adversary's country and destabilizing the situation in society. The rapid development of information technologies helps to achieve this goal. The advantages of hybrid threats are their latent nature and, compared to conventional warfare, their low cost. Latency does not allow the affected state to react immediately to hybrid threats, because they cannot be explicitly proven. This paper deals with the definition of the term hybrid threats/hybrid wars, their manifestations, causes and the tools they use.

**Key words:** hybrid threat/ warfare, causes, manifestations, tools.

**1. Вступ.** Гібридні загрози – це загрози, за допомогою яких ворогуючі країни намагаються вплинути на політичну ситуацію в широкому розумінні цього слова в конкретній країні без використання військової сили. Концепція гібридної загрози не зовсім нова. Гібридні загрози та гібридні війни такі ж старі, як і самі звичайні війни, тобто збройні конфлікти. Концепція використання гібридної війни в останні роки набула широкої популярності та актуальності. Ворожі держави розвивають діяльність для досягнення своїх цілей за допомогою іноземних і внутрішніх гравців. Йдеться передусім про вплив на

---

<sup>12</sup> Príspevok vznikol v rámci národného projektu „Zvýšenie odolnosti Slovenska voči hybridným hrozbám pomocou posilnenia kapacít verejnej správy“, kód projektu ITMS2014+: 314011CDW7. Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

Внесок створено в рамках національного проекту «Підвищення стійкості Словаччини до гібридних загроз шляхом зміцнення потенціалу державного управління», код проекту ITMS2014+: 314011CDW7. Цей проект здійснюється за підтримки Європейського соціального фонду

громадську думку. Нині, в епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій, вони широко використовуються для впливу на політичні, економічні, енергетичні, медичні, соціальні, безпекові та інші проблеми. обстановка в країні противника. Держави використовують діяльність недержавних акторів та інформаційні технології, щоб підкорити своїх супротивників замість або під час воєнного конфлікту. Гібридні загрози та гібридні війни використовуються замість прямих військових конфліктів або одночасно з ними.

**Основна частина.** Військові конфлікти пов'язані з великими витратами. Є втрати людських ресурсів, їх економічна дезактивація під час воєнного конфлікту, значні економічні, соціальні та політичні втрати. У сучасному складному світі міждержавних конфліктів, які стають все складнішими та складнішими, все частіше використовуються гібридні загрози. При гібридних загрозах через їх латентний характер часто неможливо вчасно розпізнати таку атаку супротивника та вжити заходів у відповідь. У минулому гібридні війни призводили до знищення багатьох держав і держав, до зміни політичних режимів у окремих державах. Ефективність гібридних загроз та гібридних воєн потребує глибоких наукових досліджень, які мають бути спрямовані на аналіз змісту феномену гібридної війни, або гібридної загрози, визначення інструментів, за допомогою яких ведеться ця війна та загроза, та визначення заходів, які протистоятимуть гібридним загрозам та їх усунуть.

Гібридні загрози та гібридні війни, безумовно, не є новим явищем у боротьбі за владу в міжнародних та національних умовах. Як приклад наведемо цитату з твору китайського полководця, стратега і письменника Сунь Цзи, він же Сунь У, який жив у 5 столітті до нашої ери.<sup>13</sup> У своїй праці «Мистецтво війни» Сунь Цзи писав, що «перемогти ворога без бою - це найвище мистецтво». «Мистецтво війни» - найдавніший відомий трактат про війну та військову науку. Він походить з періоду, коли Китай був розділений на 6 держав, які часто боролися між собою за панування і вдавалися до воєн.

У дискусіях з даного питання ми часто зустрічаємо цитату Карла фон Клаузевіца, яку можна знайти в його праці «Про війну», де він стверджує, що «Війна є не що інше, як продовження політики іншими засобами».<sup>14</sup> Карл фон Клаузевіц (1780–1831) — прусський генерал і військовий стратег. Його праця «Про війну» є однією з найшанованіших класичних робіт з військової стратегії.<sup>15</sup>

Серед нинішніх авторів згадаємо Арсалана Білала, який опублікував працю Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як протитрута.<sup>16</sup> Автор зосередився на визначенні двох характерних ознак гібридних загроз і гібридних воєн. Він підкреслює, що в цих війнах межа між війною і миром точно не визначена. Це означає, що поріг або межа між станом війни та станом миру визначена проблематично. Гібридну війну через її нематеріальний характер порівняно зі звичайною війною проблематично реалізувати. Гібридна війна розташована нижче межі звичайної війни або за межами прямого насильства, вона приносить т.зв. дивідендів або прибутку, дешевше, пов'язане з меншими ризиками, ніж операції кінетичної війни. За словами А.Білала, профінансувати та організувати кампанію з дезінформації спільно з недержавними структурами не так складно, як почати військові дії. Проте втрати для суперника можуть бути дійсно суттєвими. Гібридна війна замінює звичайну війну. На думку А.Білала, другою характерною рисою гібридної війни є її неоднозначність і визначеність відповідальності. У гібридних атаках багато неоднозначності. Гібридні гравці навмисно створюють

<sup>13</sup> Britannica, The Editors of Encyclopaedia. "Sunzi". *Encyclopedia Britannica*, <https://www.britannica.com/biography/Sunzi>.

<sup>14</sup> Clausewitz, Carl. *O válce*. Academia. Praha. 2008. ISBN 80220015983

<sup>15</sup> "Carl von Clausewitz". *Encyclopedia Britannica*, 28 May. 2023, <https://www.britannica.com/biography/Carl-von-Clausewitz>. Accessed 4 June 2023.

<sup>16</sup> Bilal Arsalan. *Hybrid Warfare – New Threats, Complexity, and 'Trust' as the Antidote*. NATO Review. 30 November 2021

<https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/11/30/hybrid-warfare-new-threats-complexity-and-trust-as-the-antidote/index.html>

двозначність, щоб ускладнити визначення відповідальності та вжити заходів у відповідь. Сторона, яка є суб'єктом гібридної війни або гібридної атаки, може бути не в змозі виявити гібридну атаку або організацію, відповідальну за гібридний інтерес. Для теми гібридної війни, тобто. j. державі, яка стала об'єктом гібридної атаки, тоді проблематично вжити відповідних політичних і стратегічних заходів у відповідь.

Американський письменник Френк Гленн Хоффман у своїй праці *Conflict in the 21st century: the rise of hybrid warfare* дав власне визначення терміну *hybrid warfare*.<sup>17</sup> Він зазначив, що гібридні війни включають різні способи ведення війни, включаючи звичайну війну, використання нерегулярних тактик і форм, використання терористичних актів, включаючи насильство, ініціювання кримінальних дій і дезорганізацію частини суспільства. На думку цього автора, гібридні війни відрізняються від звичайних війною способом організації війни, а також способом її ведення. Вони можуть мати ієрархічну політичну структуру. Вони можуть бути підключені до децентралізованих організаційних підрозділів або до певних мереж тактичних підрозділів організації. Їхні інструменти також є гібридними як за формою, так і за використанням.

Інший відомий західний теоретик Рассел В. Гленн<sup>18</sup> є ветераном армії США та війни в Перській затоці. Зараз він працює експертом у Центрі стратегічних і оборонних досліджень Австралійського національного університету в Канберрі. Автор багатьох творів. Для нашої роботи ми звернемося до його публікації *All Glory is Fleeting: Insights from the Second Lebanon War*.<sup>19</sup> На думку автора, Друга Ліванська війна є одним із прикладів гібридної війни, до якої була залучена недержавна організація Хезболла. У своїй роботі він констатує, що конфлікт ХХІ століття давно став гібридним і його можна назвати гібридною війною. Р. Гленн використовує термін «гібридна загроза» і розуміє під ним будь-якого супротивника, який одночасно використовує комбінацію політичних, військових, економічних, соціальних та інформаційних засобів звичайних, а також нетрадиційних - нерегулярних - нерегулярних, катастрофічних, терористичних та підривних заходів, тобто. j. злочинні методи та способи ведення війни. На думку автора, державні та недержавні учасники конфлікту одночасно втягнуті в гібридні загрози та гібридні війни. Рассел Гленн, визначаючи гібридні конфлікти та їх місце в сучасних викликах безпеки, поставив під сумнів, чи «гібридна концепція є достатньо оригінальною, щоб включити її у військовий інтелектуальний дискурс і, зрештою, у доктрину збройних сил як особливого виду війни. Рассел Гленн використовує прикметник гібридний у зв'язку з поняттями загроза, конфлікт, війна, спосіб ведення війни. За словами Рассела Гленна, гібридний концепт може проявити свою унікальність лише на тактичному рівні. Тому він дійшов висновку, що гібридні загрози та їх методи можна вважати елементом іррегулярної війни.

**Висновки.** Холодна війна другої половини ХХ століття, і гібридна війна ХХІ століття супроводжуються революційними змінами в суспільстві. Під час холодної війни це було поширення ядерної зброї та подальший контроль над нею міжнародним співтовариством. Глобалізація та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є ключовими чинниками гібридної війни.

Гібридні загрози та гібридні війни набули безпрецедентного масштабу в ХХІ столітті внаслідок розвитку інформаційних технологій. Дедалі складніша міжнародна та політична ситуація також сприяє зростанню гібридних загроз. Агресивніші держави використовують все більш витончені типи гібридних загроз. Загрозливі держави захищаються від впливу гібридних загроз, які проникають через сучасні інформаційні технології, обмежуючи

---

<sup>17</sup> Hoffman, F.G. *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid War*. Potomac Institute for Policy Studies. Arlington, Virginia. 2007. [https://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](https://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf)

<sup>18</sup> Russell W. Glenn, <https://www.ausa.org/people/dr-russell-w-glenn>

<sup>19</sup> Glenn, R. *Thoughts on Hybrid Conflict*. Small Wars Journal. 2009. <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/188-glenn.pdf>

доступ своїх громадян до цих джерел інформації. Гібридна діяльність є одним із безпосередніх викликів безпеці держав,

По суті, гібридні методи використовують усі інструменти національної влади – вони використовуються так само, як і в умовах збройного конфлікту. Використання гібридної тактики не є новим – використання пропаганди, дезінформації таке ж давнє, як і самі конфлікти, які мали місце в минулому і тривають досі. Цей процес підкріплюється

По суті, гібридні методи використовують усі інструменти національної влади – вони використовуються так само, як і в умовах збройного конфлікту. Використання гібридної тактики не є новим – використання пропаганди, дезінформації таке ж давнє, як і самі конфлікти, які мали місце в минулому і тривають досі. Цей процес посилюється технологічними винаходами 21 століття, які призвели до зміни характеру поточної стратегічної конкуренції. Термін «троянський кінь» набув зовсім іншого значення. Кіберпростір — це військова сфера разом з повітряним простором, морем, сушею та космосом. Гібридні загрози можуть мати форму економічного примусу. Вони включають кібератаки на критичну інфраструктуру або втручання в парламентські чи регіональні вибори. Використання гібридних загроз є конфліктом. У рамках гібридних загроз поширюється неправдива інформація з питань соціального захисту, охорони здоров'я, проводяться кампанії впливу на результати виборів тощо. Кіберзагрози, які можуть вплинути на або відключати веб-сайти та інформування населення, зривати теле- та радіомовлення. Це ознака агресії. Завдання наукового дослідження полягає у розпізнаванні гібридних загроз, якщо вони не надто глибокі, щоб вони призводили до створення або загострення поляризації на національному чи міжнародному рівні, та пошуку ефективних інструментів для їх усунення.

#### Список літератури

1. Britannica, The Editors of Encyclopaedia. "Sunzi". Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/biography/Sunzi>
2. Bilal Arsalan. Hybrid Warfare – New Threats, Complexity, and ‘Trust’ as the Antidote. NATO Review. 30 November 2021  
<https://www.nato.int/docu/review/articles/2021/11/30/hybrid-warfare-new-threats-complexity-and-trust-as-the-antidote/index.html>
3. Clausewitz Carl. O válce. Academia. Praha. 2008. ISBN 80220015983
4. "Carl von Clausewitz". Encyclopedia Britannica, 28 May. 2023, <https://www.britannica.com/biography/Carl-von-Clausewitz>. Accessed 4 June 2023.
5. Glenn, R. Thoughts on Hybrid Conflict. Small Walls Journal. 2009. <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/188-glenn.pdf>
6. Hoffman, F.G. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid War. Potomac Institute for Policy Studies. Arlington. Virginia. 2007. [https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf)
7. Russell W. Glenn, <https://www.ausa.org/people/dr-russell-w-glenn>
8. Sun Tzu. Art of War. Allandale Publishing. 2000. ISBN 1-903328-03-9. [https://sites.ualberta.ca/~enoch/Readings/The\\_Art\\_Of\\_War.pdf](https://sites.ualberta.ca/~enoch/Readings/The_Art_Of_War.pdf)

## ЗМІСТ

### ПАНЕЛЬНІ ДИСКУСІЇ

ВІДКРИТІСТЬ УРЯДУВАННЯ ЯК УМОВА ТА МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СИЛЬНОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КРАЇНИ

**Петрос Ольга Михайлівна**

6

УКРАЇНСЬКІ БІЖЕНЦІ ВІД ВІЙНИ ЗА КОРДОНОМ: ШТРИХИ ДО ПОРТРЕТУ, ПЛАНИ ПОВЕРНЕННЯ В УКРАЇНУ, ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ І ІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛЬЩІ)

**Кривачук Людмила Федорівна**

9

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PREVENTING AND COMBATING CORRUPTION IN THE COORDINATES OF UKRAINE ECONOMIC DEVELOPMENT: BAROMETER OF GLOBAL CORRUPTION

**Mykola Izha**

**Lidiia Karpenko**

12

СИСТЕМА ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ

**Піроженко Наталія Вікторівна**

17

ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД: КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ

**Коваленко Лілія Валентинівна**

24

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Яцкевич Інна Володимирівна**

27

БІНАРНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

**Марущак Володимир Петрович**

30

### Дискусійний майданчик 1

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ДОВІРА В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Institutional trust in indeterminate conditions: Ukrainian and European experience

INTEGRATING INNOVATIVE EUROPEAN PRACTICES AND TECHNOLOGIES FOR SUSTAINABLE CONSUMPTION IN UKRAINE

**Liudmyla Hrebenyk**

**Kostiantyn Dyadyura**

33

ДОВІРА ЯК ОЗНАКА ЛЕГІТИМНОСТІ ВЛАДИ В УМОВАХ ВВЕДЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ

**Князева Олена Володимирівна**

**Брижко Дарина Андріївна**

36

ТРАВМА І ДОВІРА: ЯК ВІЙНА ВПЛИВАЄ НА РІВЕНЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ

**Гук Ірина Максимівна**

39

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З СУСПІЛЬСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

**Домашевська Катерина Олександрівна**

42

ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИНАМІКА І ВИДІЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ

**Князева Олена Володимирівна**

**Кисіль Олександр Михайлович**

45

ДОВІРА ДО ДЕРЖАВИ: ЯК ЗАХИСТИТИ НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ЗАРАДІ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

**Клименко Анастасія Сергіївна**

48

ЯК ВІЙНА ВПЛИВАЄ НА РІВЕНЬ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ: ЕФЕКТ “RALLY AROUND THE FLAG”

**Князєва Олена Володимирівна** 50  
ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ  
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

**Леонідова Лілія Василівна** 53  
ФАКТОРИ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА  
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Цибульська Тетяна** 55

## Дискусійний майданчик 2

### **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

Modern innovations of public administration under martial law and the post-war period  
PROBLEMS OF POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF  
INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE

**Mykola Izha**

**Tatiana Pakhomova**

**Antonina Simonyan** 59

OVERCOMING NEW CHALLENGES IN TEACHING A FOREIGN LANGUAGE  
UNDER MARTIAL LAW AND RECOVERY IN UKRAINE

**Kemarska Tamara** 62

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА  
ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ В УКРАЇНІ

**Асєєв Олександр Геннадійович** 65

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИБНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В  
ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОШУК ІННОВАЦІЙ

**Базенко Григорій Анатолійович** 68

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В  
КОНТЕКСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

**Березовський Руслан Сергійович** 71

ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ І СЛУЖБИ В  
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО  
РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

**Білинська Марина Миколаївна**

**Долженков Олег Олександрович** 74

НАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ  
ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

**Горб Володимир Вікторович** 77

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

**Грищенко Родіон Сергійович** 80

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Демченко Леонід Леонідович** 83

ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ЯК  
ІННОВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОСТВОЄННИЙ  
ПЕРІОД

**Дружинін Сергій Сергійович** 85

|                                                                                                                                                          |                               |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| УДОСКОНАЛЕННЯ<br>КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>УПРАВЛІННЯ БІОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ                                                                     | ЕЛЕМЕНТІВ<br>ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ | СИСТЕМИ<br>ДЕРЖАВНОГО |
| <b>Зайцев Андрій Сергійович</b>                                                                                                                          |                               |                       |
| <b>Драгомирецька Наталія Михайлівна</b>                                                                                                                  |                               | 88                    |
| ІННОВАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ<br>ПРОБЛЕМ МОРЯКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТОВОЄННЕ<br>ВІДНОВЛЕННЯ                            |                               |                       |
| <b>Зозуля Ігор Юрійович</b>                                                                                                                              |                               | 91                    |
| ДЕРЖАВНІ ГАРАНТІЇ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ<br>В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ                                      |                               |                       |
| <b>Лиховідова Ірина Едуардівна</b>                                                                                                                       |                               | 94                    |
| КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПРИ<br>ЗАПРОВАДЖЕННІ ЗМІН У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я                                                      |                               |                       |
| <b>Лях Тетяна Вікторівна</b>                                                                                                                             |                               | 98                    |
| ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ МИТНОЮ СПРАВОЮ: ЧИ<br>МАТИМУТЬ УСПІХ НОВОВВЕДЕННЯ?                                                                     |                               |                       |
| <b>Макарова Олена Олегівна</b>                                                                                                                           |                               | 101                   |
| ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В СИСТЕМІ<br>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ВИМІР                                                  |                               |                       |
| <b>Матвеєнко Ірина Володимирівна</b>                                                                                                                     |                               | 104                   |
| ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                                                                     |                               |                       |
| <b>Нагорна Ірина Володимирівна</b>                                                                                                                       |                               | 107                   |
| ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ<br>НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ                                                                                 |                               |                       |
| <b>Попов Микола Петрович</b>                                                                                                                             |                               | 110                   |
| РОЛЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА<br>ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ                                                                                |                               |                       |
| <b>Просяник Сергій Андрійович</b>                                                                                                                        |                               | 113                   |
| ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ:<br>ПРАВОВИЙ АСПЕКТ                                                                                      |                               |                       |
| <b>Пташнік Тетяна Василівна</b>                                                                                                                          |                               | 115                   |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСІВ СПІЛЬНОГО ПРИЙНЯТТЯ<br>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ОСНОВА<br>ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН |                               |                       |
| <b>Роздован Анна Володимирівна</b>                                                                                                                       |                               | 117                   |
| ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ<br>ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УМОВАХ ВІЙНИ                                                               |                               |                       |
| <b>Рябошапко Олександр Анатолійович</b>                                                                                                                  |                               | 120                   |
| ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА<br>СЕКТОРАЛЬНІ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ<br>ЛІСАМИ ТА ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ)             |                               |                       |
| <b>Саханєнко Сергій Єгоровіч</b>                                                                                                                         |                               | 122                   |
| КРИЗОВІ ЯВИЩА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ<br>ВОЄННОГО СТАНУ: ПОШУК ІННОВАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ                                           |                               |                       |
| <b>Сітніков Олександр Олександрович</b>                                                                                                                  |                               | 125                   |
| ДЕЯКІ ПИТАННЯ ЩОДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА<br>РІВНІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД                                      |                               |                       |
| <b>Смачний Віталій Валерійович</b>                                                                                                                       |                               | 128                   |

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВАЖЛИВІСТЬ КІБЕРБЕЗПЕКИ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ                                                                                                                             |     |
| Ткачук Дарія Миколаївна                                                                                                                                                                  | 131 |
| ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ                                                                                   |     |
| Томчук Людмила Олегівн                                                                                                                                                                   | 134 |
| ДЕЯКІ ПИТАННЯ РИБАЛЬСТВА В ЧОРНОМОРСЬКОМУ РЕГІОНІ                                                                                                                                        |     |
| Усенко Інна Олександрівна                                                                                                                                                                | 137 |
| ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я                                                                                                                           |     |
| Харба-Кедровська Алла Василівна                                                                                                                                                          |     |
| Захожа Анастасія Володимирівна                                                                                                                                                           | 139 |
| ВІЙСЬКОВО-МУЗИЧНІ УСТАНОВИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                                                                           |     |
| Цицкун Людмила Вікторівна                                                                                                                                                                | 142 |
| ТЕРМІНОЛОГІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ЯК ПІДґРУНТЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ                                                                   |     |
| Чуйко Владіслав Сергійович                                                                                                                                                               | 145 |
| УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ                                                                                                   |     |
| Якубовський Олексій Петрович                                                                                                                                                             | 148 |
| СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ                                                                                                  |     |
| Яценко Микола Володимирович                                                                                                                                                              | 151 |
| <br><b><u>Дискусійний майданчик 3</u></b>                                                                                                                                                |     |
| CURRENT ISSUES OF THE INTERNATIONAL POLITICS AND WORLD ECONOMY                                                                                                                           |     |
| Актуальні проблеми міжнародної політики та світової економіки                                                                                                                            |     |
| TRADE RELATIONS OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF CENTRAL ASIA IN THE PERIOD OF MILITARY CONFLICT                                                                                          |     |
| Andrianna Baleha                                                                                                                                                                         | 154 |
| INTRA-INDUSTRY TRADE BETWEEN SLOVAKIA AND MEXICO                                                                                                                                         |     |
| Barbora JANUBOVÁ                                                                                                                                                                         | 163 |
| CURRENT TRENDS IN THE ACCESSION PROCESS TO THE EUROPEAN UNION                                                                                                                            |     |
| Bocková Lucia                                                                                                                                                                            | 167 |
| INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION AND APPLICATION OF STATE FINANCIAL CONTROL AS A MECHANISM FOR ENSURING THE EFFECTIVE USE AND PRESERVATION OF STATE AND COMMUNAL RESOURCES |     |
| Bohdan Zarzhytskyi                                                                                                                                                                       | 174 |
| EURO-ATLANTIC INTEGRATION IN THE POST-SOVIET AREA                                                                                                                                        |     |
| Boris Dziuraa                                                                                                                                                                            |     |
| Alisa Mahdichb                                                                                                                                                                           | 177 |
| INTERNATIONAL PRACTICE IN THE AREA OF STATE MANAGEMENT OF THE SEAPORTS DEVELOPMENT: STRATEGIC IMPERATIVES AND INDICATORS                                                                 |     |
| Brocková Katarína                                                                                                                                                                        |     |
| Lidiia Karpenko                                                                                                                                                                          | 182 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| AL-WALA' WAL-BARA'. THE CONCEPT OF LOYALTY AND DISAVOWAL<br><b>Danics Štefan</b><br><b>Šadlák Peter</b>                                                                                                                                                                            | 184 |
| HARMONIZATION OF THE ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE WITH<br>THE NORMS OF INTERNATIONAL LAW<br><b>Dmitry Verbitsky</b><br><b>Lidiia Karpenko</b>                                                                                                                                 | 188 |
| THE NATURE OF PARLIAMENTARY DIPLOMACY IN INTERNATIONAL<br>RELATIONS<br><b>Grigelová Petra</b>                                                                                                                                                                                      | 191 |
| PRÁVOMOCI REGIONÁLNEJ ÚROVNE V KRAJINÁCH VYŠEHRADSKÉJ<br>ŠTVORKY V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH – PANDÉMIA OCHORENIA COVID-19<br>POWERS OF THE REGIONAL LEVEL IN THE VISEGRAD FOUR COUNTRIES IN<br>CRISIS SITUATIONS - COVID-19 PANDEMIC<br><b>Karol Janas</b><br><b>Barbora Jánošková</b> | 194 |
| STRUCTURAL ANALYSIS OF THE BUDGET MECHANISM AS AN<br>INSTRUMENTAL FOUNDATION OF PROCESS MODELING OF TERRITORY<br>DEVELOPMENT: REGULATORY ASPECT<br><b>Kostiantyn Rudenia</b>                                                                                                       | 197 |
| ECONOMIC MECHANISMS OF STATE INFLUENCE ON THE INVESTMENT<br>DEVELOPMENT REGION IN THE COORDINATES OF ECONOMIC SECURITY<br><b>Lidiia Karpenko</b><br><b>Mykhaylo Kunychka</b><br><b>Dmitry Popovich</b>                                                                             | 200 |
| IMPLEMENTATION OF HEALTH INSURANCE BASED ON DIGITAL<br>STANDARDS FOR THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY INSURANCE<br>SECTOR: INTERNATIONAL PRACTICE<br><b>Lidiia Karpenko</b><br><b>Dmytro Korchovi</b>                                                                                | 203 |
| MODERN RESEARCHES OF THE PROBLEMS OF IMPLEMENTING<br>MECHANISMS PUBLIC MANAGEMENT FOR THE HEALTH CARE SYSTEM IN<br>EUROPEAN COUNTRIES<br><b>Lidiia Karpenko</b><br><b>Michael Augustín</b><br><b>Andrianna Baleha</b>                                                              | 206 |
| CURRENT ISSUERS FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING<br>PROGRAMS IN INTERNATIONAL BUSINESS: CASH FLOW MATCHING<br><b>Lidiia Karpenko</b><br><b>Rudolf Kucharčík</b><br><b>Michael Augustín</b>                                                                                | 210 |
| INVESTMENT DETERMINANTS MODELING FOR TERRITORIAL<br>DEVELOPMENT OF SOUTHERN UKRAINE: GLOBALIZATION OF FINANCIAL<br>MARKETS<br><b>Lidiia Karpenko</b><br><b>Rudolf Kucharčík</b><br><b>Tetyana Zubro</b>                                                                            | 214 |
| INTERNATIONAL PRACTICE OF THE OPTIMIZATION POLICY FOR<br>FINANCIAL AND ECONOMIC ASSETS OF THE TERRITORY<br><b>Ludmila Lipkova</b><br><b>Lidiia Karpenko</b>                                                                                                                        | 218 |

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GAME THEORY IN INTERNATIONAL RELATIONS                                                                                                                                                       |     |
| <b>Martin Karas</b>                                                                                                                                                                          | 221 |
| MEMORIES OF FORMER POLITICIANS STANDING AT THE FOUNDING OF<br>THE INDEPENDENT SLOVAK REPUBLIC ON 1. JANUARY 1993                                                                             |     |
| <b>Matej Mindár</b>                                                                                                                                                                          | 225 |
| THE EUROPEAN UNION'S ROLE IN THE ARMENIA-AZERBAIJAN BORDER<br>CRISIS                                                                                                                         |     |
| <b>Michael Augustín</b>                                                                                                                                                                      | 230 |
| MODERN STATE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL<br>INTELLIGENCE: INTERNATIONAL PRACTICE                                                                                            |     |
| <b>Mykola Izha</b>                                                                                                                                                                           |     |
| <b>Oleg Burdeinyi</b>                                                                                                                                                                        | 237 |
| METHODOLOGICAL PLATFORM OF THE INVESTMENT PROJECTION<br>TERRITORY IN THE COORDINATES OF GLOBALIZATION CHANGE                                                                                 |     |
| <b>Mykola Izha</b>                                                                                                                                                                           |     |
| <b>Oleksiy Glasenko</b>                                                                                                                                                                      | 240 |
| THE ARCHITECTURE OF THE DEVELOPMENT OF IMPACT INVESTING IN<br>UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION<br>AND EUROPEAN INTEGRATION                                                            |     |
| <b>Mykyta Gorokhovskiy</b>                                                                                                                                                                   | 243 |
| SLOVAKIA AS A PROSPECTIVE COUNTRY FOR FOREIGNERS: QUALITATIVE<br>APPROACH                                                                                                                    |     |
| <b>Patrik Kozár</b>                                                                                                                                                                          | 246 |
| TWITTER - THE PHENOMENON OF USING THE SOCIAL NETWORK AS A<br>MEDIA SOURCE                                                                                                                    |     |
| <b>Rabina Daniel</b>                                                                                                                                                                         |     |
| <b>Lincényi Marcel</b>                                                                                                                                                                       | 252 |
| CONFLICTS AND CRITICISM: END OF WAGNER?                                                                                                                                                      |     |
| <b>Tomáš Ďuriš</b>                                                                                                                                                                           | 256 |
| MICHAEL WALZER AND THE DEBATE BETWEEN AMERICAN AND GERMAN<br>INTELLECTUALS AFTER 9/11                                                                                                        |     |
| <b>Tomáš Imrich Profant</b>                                                                                                                                                                  | 260 |
| POLICY OF INVESTMENT CONTROLLING AND INVESTMENT PROJECTING<br>FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONDITIONS OF<br>RECOVERY OF UKRAINE                                                 |     |
| <b>Vladimir Kotomin</b>                                                                                                                                                                      |     |
| <b>Anatolii Akhlamov</b>                                                                                                                                                                     | 266 |
| ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ<br>БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ<br>СИТУАЦІЇ                                                                  |     |
| <b>Кулінська Анжела Вікторівна</b>                                                                                                                                                           | 269 |
| СКЛАДОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ                                                                                                                                   |     |
| <b>Куспляк Галина Іванівна</b>                                                                                                                                                               |     |
| <b>Куспляк Ігор Сергійович</b>                                                                                                                                                               | 272 |
| ЩОДО ПИТАННЯ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПОРЯДКУ ВІДБОРУ,<br>НАПРАВЛЕННЯ НА МОЛЕКУЛЯРНО-ГЕНЕТИЧНУ ЕКСПЕРТИЗУ<br>БІОЛОГІЧНОГО МАТЕРІАЛУ ВІЙСЬКОВОПОЛОНЕНИХ ТА ДОТРИМАННЯ<br>УМОВ ЙОГО ЗБЕРІГАННЯ |     |
| <b>Мартиненко Наталія Василівна</b>                                                                                                                                                          | 275 |

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА: ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТАБІЛЬНІСТЬ ПОСТАЧАННЯ  
ЕНЕРГОРЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Яковець Ірина Вікторівна**

**Руда Ірина Ігорівна**

278

**Дискусійний майданчик 4**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ  
РОЗВИТКОМ У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ**

Public management of social and humanitarian development in the post-crisis world

PUBLIC MANAGEMENT OF MEDICAL REHABILITATION CARE IN UKRAINE

**Bereza Dzhuliia**

282

PUBLIC HEALTH CARE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF REFORM

**Ferenchuk Oksana**

284

PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL SUPPORT  
FOR HEALTH CARE

**Hudkova Anastasiia**

286

PUBLIC REGULATION OF HEALTH INSURANCE IN UKRAINE

**Liuba Oksana**

287

INSTITUTIONALIZATION OF THE MECHANISM OF COMPREHENSIVE  
EXAMINATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF UNITED TERRITORIAL  
COMMUNITIES IN UKRAINE

**Orel Oksana**

289

PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HEALTH CARE  
IN UKRAINE

**Palchynska Marharyta**

292

PUBLIC MANAGEMENT OF THE TRAINING OF HEALTH CARE MANAGERS  
IN UKRAINE

**Samoilenko Liubov**

294

STATE REGULATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION  
PROVISION OF HEALTH CARE

**Shkymbova Marharyta**

296

PRECONDITIONS AND KEY ISSUES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE  
CONDITIONS OF WAR

**Yatsenko Volodymyr**

**Komarovsky Ivan**

298

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДИЧНОГО ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

**Антонюк Ірина Вікторівна**

**Пилипчук Олександр Володимирович**

301

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МЕДИЧНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ

**Арахамія Теона Ревазовна**

**Кіріпнікіова Катерина Петрівна**

**Маймасур Ірина Валеріївна**

305

САМОРЕГУЛЮВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ  
ДЕРЖАВИ

**Бондаренко Михайло Олександрович**

**Наконечний Андрій Анатолійович**

307

СПЕЦИФІКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Воронов Олександр Ігорович**

310

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| РОЛЬ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ПОСТ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ                                     |     |
| <b>Ганушак Євгеній Володимирович</b>                                                                                   | 313 |
| СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ КОЛИШНІХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ                                                                       |     |
| <b>Домбровська Ольга Геннадіївна</b>                                                                                   | 316 |
| ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФЕНОМЕНУ «ЛІДЕРСТВА» В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ                                |     |
| <b>Заславський Дмитро Юрійович</b>                                                                                     | 318 |
| УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАБІЛІТАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ                              |     |
| <b>Ільченко Неля Василівна</b>                                                                                         | 321 |
| СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВОЄННОГО СТАНУ                                |     |
| <b>Колісніченко Наталя Миколаївна</b>                                                                                  | 323 |
| ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ В СИСТЕМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я                                                   |     |
| <b>Конопко Олександр Вільєвич</b>                                                                                      | 326 |
| РАМКОВИЙ PEST-АНАЛІЗ ОЦІНКИ ВПЛИВУ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ НА СУСПІЛЬНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ                        |     |
| <b>Корчовий Роман Васильович</b>                                                                                       | 329 |
| ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я E-HEALTH В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ |     |
| <b>Костенюк Наталя Іванівна</b>                                                                                        | 333 |
| ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ                                                   |     |
| <b>Кравець Світлана Вікторівна</b>                                                                                     | 336 |
| ПОСТКРИЗОВИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ                                                                       |     |
| <b>Курносенко Лариса Володимирівна</b>                                                                                 | 339 |
| СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО СВІТУ                  |     |
| <b>Кучерук Катерина Володимирівна</b>                                                                                  | 342 |
| ГРОМАДСЬКА ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ                                                          |     |
| <b>Матвійчук Світлана</b>                                                                                              | 344 |
| ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ                                          |     |
| <b>Мінчев Михайло Михайлович</b>                                                                                       | 347 |
| ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОСЛУГ ПАЛІАТИВНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ                              |     |
| <b>Пальчинська Маргарита Євгенівна</b>                                                                                 | 351 |
| ДЕЯКІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПОТРЕБ ЗДОБУВАЧІВ, ЯКІ ВИВЧАЮТЬ ДИСЦИПЛІНУ «ІНОЗЕМНА МОВА (ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ)»         |     |
| <b>Романенко Тетяна Іванівна</b>                                                                                       | 354 |
| КАДРОВИЙ АУДИТ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ СТАНУ КРИЗИ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ                                            |     |
| <b>Трофименко Анастасія Олександрівна</b>                                                                              | 357 |
| ПУБЛІЧНА ВЛАДА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ                                               |     |
| <b>Титаренко Любов Миколаївна</b>                                                                                      | 360 |

**Дискусійний майданчик 5**

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Trends and directions for governance development at the territorial level in the post-war reconstruction of Ukraine

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Байдюк Сергій Васильович**

363

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**Бондаренко Катерина Едуардівна**

365

**ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК МАГІСТРАЛЬНИЙ ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

**Бурдига Діана Миколаївна**

368

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

**Васютинський Святослав Юрійович**

371

**ГАРАНТУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Дробот Ігор Олександрович**

374

**ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

**Дуліна Оксана Василівна**

378

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДКРИТОГО ПУБЛІЧНОГО ПРОСТОРУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПИТАННЯ ТИПОЛОГІЇ МАЛИХ АРХІТЕКТУРНИХ ФОРМ**

**Єремиця Олексій Миколайович**

381

**СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ**

**Ісайко Денис Ігорович**

383

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ВПО ЧЕРЕЗ ЇХ САМОРЕАЛІЗАЦІЮ НА БАЗІ ТВОРЧИХ КЛАСТЕРІВ**

**Крупник Андрій Семенович**

385

**ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ КРАЇНИ: РОЛЬ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ СПРОМОЖНОСТІ**

**Лесик Олена Василівна**

**Невеселий Владислав Валерійович**

388

**ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

**Малачинська Марія Йосипівна**

390

**УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Медловська Наталія Вікторівна**

393

**АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ**

**Миколайчук Микола Миколайович**

397

**ПРИЧИНИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Назаренко Марина Олександрівна**

400

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ                                                 |     |
| <b>Омельченко Владислав Станіславович</b>                                                                                                          | 403 |
| ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗКРИТТЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «СИСТЕМА ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СФЕРІ КОНТРОЛЮ І НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА» |     |
| <b>Павловський Руслан Володимирович</b>                                                                                                            | 405 |
| ІННОВАЦІЙНЕ ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ЗМІН                        |     |
| <b>Панченко Ганна Олександрівна</b>                                                                                                                | 408 |
| СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД                                                                         |     |
| <b>Пастух Катерина Валеріївна</b>                                                                                                                  | 411 |
| ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕФОРМУВАННЯ ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ НА ПРИНЦИПАХ ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ               |     |
| <b>Піроженко Наталія Вікторівна</b>                                                                                                                |     |
| <b>Антіпова Олена Володимирівна</b>                                                                                                                | 414 |
| ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І РЕГІОНІВ                      |     |
| <b>Погосян Віталій Валерійович</b>                                                                                                                 | 418 |
| ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ «РЕГІОН»                                                                                                                           |     |
| <b>Подковський Олег Петрович</b>                                                                                                                   | 422 |
| ПРЕДСТАВНИЦТВО ІНТЕРЕСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД                                           |     |
| <b>Попов Микола Петрович</b>                                                                                                                       |     |
| <b>Коренєв Микита Сергійович</b>                                                                                                                   | 425 |
| ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ                                                                      |     |
| <b>Приходченко Людмила Леонідівна</b>                                                                                                              | 428 |
| ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ТВОРЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ                                                                           |     |
| <b>Пшенична Тетяна</b>                                                                                                                             | 431 |
| ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У СТАНІ ВІЙНИ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ                                 |     |
| <b>Савченко Олександр Миколайович</b>                                                                                                              | 435 |
| РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ                                                                                        |     |
| <b>Саркісов Ігор Радикович</b>                                                                                                                     | 437 |
| ТЕРИТОРІАЛЬНІ МЕДИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ФОРМУВАННЯ АГЛОМЕРАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЇЇ СТРУКТУРИ                                                         |     |
| <b>Саханєнко Сергій Єгоровіч</b>                                                                                                                   | 440 |
| ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ                                    |     |
| <b>Свічинський Віталій Сергійович</b>                                                                                                              | 444 |
| ОСОБЛИВОСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ                                                                           |     |
| <b>Сєнькін Олександр Олегович</b>                                                                                                                  | 446 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ФАНДРАЙЗИНГ: ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ<br>ДЛЯ ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД                       |     |
| <b>Слободянюк Юлія Юріївна</b>                                                                                                 | 448 |
| КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ ВИКОРИСТАННЯ CROWD-ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ<br>МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ                                            |     |
| <b>Соколік Лариса Олексіївна</b>                                                                                               | 451 |
| СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br>РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ:<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РІВЕНЬ            |     |
| <b>Старушенко Тетяна Євгенівна</b>                                                                                             | 455 |
| ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД                                  |     |
| <b>Тодорова Ольга Леонтіївна</b>                                                                                               | 458 |
| ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВИ МИРУ: ПРАКТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО<br>ВРЯДУВАННЯ В ГРОМАДАХ                                                  |     |
| <b>Попов Микола Петрович</b>                                                                                                   |     |
| <b>Умнова Тетяна Василівна</b>                                                                                                 | 460 |
| ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ                            |     |
| <b>Хрустовський Сергій Григорович</b>                                                                                          | 463 |
| СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В<br>УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ                                      |     |
| <b>Цибульський Михайло Миколайович</b>                                                                                         | 466 |
| УЧАСТЬ МОЛОДІ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: ДОСВІД<br>НІМЕЧЧИНИ                                                                 |     |
| <b>Чайка Анжеліка Валеріївна</b>                                                                                               | 469 |
| АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД:<br>ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ |     |
| <b>Шегида Лариса</b>                                                                                                           | 471 |
| <b><u>Дискусійний майданчик 6</u></b>                                                                                          |     |
| <b>ПРАВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>                                                                                           |     |
| Law in public administration                                                                                                   |     |
| CIVILIZED STATE POLICY REGARDING ACCESS TO LEGAL INFORMATION<br>IN THE ERA OF GLOBAL TRANSFORMATIONS                           |     |
| <b>Voitovych Pavlo</b>                                                                                                         | 475 |
| A NECESSITY OF RATIFICATION OF ROMAN CHARTER OF<br>INTERNATIONAL CRIMINAL COURT                                                |     |
| <b>Kidhotko Kateryna</b>                                                                                                       | 478 |
| МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ПУБЛІЧНОМУ<br>УПРАВЛІННІ: ЗМІНА ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДЯНАМИ                                 |     |
| <b>Васьків Станіслав Володимирович</b>                                                                                         | 481 |
| ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНІХ МЕХАНІЗМІВ<br>ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В<br>УКРАЇНІ     |     |
| <b>Вербановський Володимир Володимирович</b>                                                                                   | 483 |
| АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ<br>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ В<br>УКРАЇНІ    |     |
| <b>Дьоміна Анастасія Сергіївна</b>                                                                                             | 486 |

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В<br>ДЕРЖАВНОМУ БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ                                                                     | 488 |
| <b>Кіш Ярослав Васильович</b><br>ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ СУДОВО-МЕДИЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В УКРАЇНІ                                                                 | 490 |
| <b>Клименко Олександр Сергійович</b><br>ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В<br>УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                              | 492 |
| <b>Коваль Зіновій Васильович</b><br>ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ<br>ПРАВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ              | 496 |
| <b>Ровинська Катерина Ігорівна</b><br><b>Колодуб Валерій Валерійович</b><br>СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДОВИХ ПОСЛУГ СУДДІВСЬКОЮ<br>СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ | 498 |
| <b>Крайнюков Максим Миколайович</b><br>ІННОВАЦІЙНА РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ У ВИХОВАННІ<br>ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИХОВАННЯ              | 500 |
| <b>Куз Сергій Миколайович</b><br>ПРИРОДА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ТА ЇЇ<br>ВРАХУВАННЯ У ПРАВІ                                                | 503 |
| <b>Лаврусь Вадим Васильович</b><br>ПРАВО НА МЕДИЧНУ ПОСЛУГУ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я<br>УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ                                 | 506 |
| <b>Ломакін Андрій Михайлович</b><br>АДМІНІСТРАТИВНА ПРОЦЕДУРА ЯК ПРАВОВИЙ СТАНДАРТ ДІЯЛЬНОСТІ<br>ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ            | 509 |
| <b>Малиш Олександр Леонідович</b><br>ПРАВА ЛЮДИНИ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ                                                                                | 512 |
| <b>Пушкаренко Сергій Олегович</b><br>ПРОБЛЕМА ПРАВОВОГО ВИЗНАЧЕННЯ МЕДИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК<br>ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ              | 516 |
| <b>Ровинська Катерина Ігорівна</b><br>ПИТАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ПРОЯВІВ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я<br>УКРАЇНИ                                                  | 518 |
| <b>Ровинський Юрій Олександрович</b><br>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПРОБЛЕМАТИКА БУДІВНИЦТВА ЖИТЛА В<br>УКРАЇНІ                                              | 521 |
| <b>Серебрій Андрій Юрійович</b><br>АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ                                                                                     | 523 |
| <b>Супрун Діана В'ячеславівна</b><br>ПРАВОВА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ<br>МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ                                    | 526 |
| <b>Ткачук Дарія Миколаївна</b><br>LEGAL PROTECTION OF INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE: THE<br>EXPERIENCE OF GREAT BRITAIN                                 | 529 |
| <b>Falkovskyi Andrii</b><br>БОРГОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ОСОБИ ЯК СКЛАДОВА СПАДЩИНИ: ПРОБЛЕМИ<br>ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ                                         | 532 |
| <b>Фальковський Андрій Олександрович</b><br><b>Холманських Станіслав Олексійович</b>                                                                   |     |

НОВА ПАРАДИГМА ПРАВОВІДНОСИН У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

**Чокля Олександр Ігорович** 535  
ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНІ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ НОРМОТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

**Яцинюк Вадім Васильович** 536  
COMPARISON OF THE LEGISLATIVE ACTIVITY OF KOTLEBA' S PEOPLE' S PARTY OUR SLOVAKIA IN THE ELECTION PERIOD 2016-2020 AND 2020-2023

**Marián Bušša**  
**Pavol Struhár** 539

Дискусійний майданчик 7

**НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

New challenges for management under martial law and transformation of public administration

NEW INSIGHTS INTO MANAGEMENT

**Kuchma Vadym** 544

APPLICATION OF AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO THE THEORY AND PRACTICE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION

**Yakymenko Tetiana** 546

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Белали Юлія Костянтинівна** 549

МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ АДМІНІСТРУВАННІ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

**Бутенко Тетяна Василівна** 552

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ: СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

**Васютинська Людмила Анатоліївна** 556

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Журавель Олена Володимирівна** 559

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОБОТУ КОМАНДИ В СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ

**Заєць Уляна Віталіївна** 562

РЕКЛАМА В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Каназірська Дарія Валентинівна** 565

НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЇ В ЧАТАХ ТА ПОРАДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

**Кірпічніков Микита Андрійович** 568

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Красностанова Наталія Едуардівна**

**Матюшенко Тамара Вікторівна** 571

ІНТЕГРОВАНА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Красностанова Наталія Едуардівна**

**Амеліна Оксана Сергіївна** 574

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:<br>ТЕОРЕТИЧНІ ВИТОКИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД                   |     |
| <b>Крук Анна Костянтинівна</b>                                                                                    | 577 |
| СУЧАСНІ PR-ТЕХНОЛОГІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ                                                                   |     |
| <b>Кушнір Світлана Сергіївна</b>                                                                                  | 580 |
| СУЧАСНІ СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ                                                              |     |
| <b>Васютинська Людмила Анатоліївна</b>                                                                            |     |
| <b>Осідач Валентина Василівна</b>                                                                                 | 583 |
| МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКІВ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ:<br>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД                                             |     |
| <b>Паньковець Лілія Зіновіївна</b>                                                                                | 586 |
| ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ<br>ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0.              |     |
| <b>Петрашевська Ангеліна Дмитрівна</b>                                                                            |     |
| <b>Колонтай Світлана Миколаївна</b>                                                                               | 589 |
| РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО<br>ЗАКЛАДУ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ                  |     |
| <b>Петровська Валентина Миколаївна</b>                                                                            |     |
| <b>Кіріца Наталія Олексіївна</b>                                                                                  | 591 |
| СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО<br>НЕПРИБУТКОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ШЛЯХИ ЇХ<br>РЕАЛІЗАЦІЇ |     |
| <b>Васютинська Людмила Анатоліївна</b>                                                                            |     |
| <b>Рудоманенко Олена Вікторівна</b>                                                                               |     |
| <b>Микитюк Олена Василівна</b>                                                                                    | 594 |
| УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ                                                                       |     |
| <b>Тодорова Дар'я Михайлівна</b>                                                                                  | 597 |
| ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ<br>АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА                                       |     |
| <b>Бутенко Тетяна Василівна</b>                                                                                   |     |
| <b>Яковенко Інеса В'ячеславівна</b>                                                                               | 600 |
| ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІЙНИ НОВОГО ТИПУ                                                                 |     |
| <b>Людмила Ліпкова</b>                                                                                            | 604 |

*Наукове видання*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Providing sustainability of public authority and administration systems  
in the conditions of martial law and recovery of Ukraine**

*Матеріали*

*Всеукраїнської науково-практичної конференції  
за міжнародною участю*

*18 травня 2023 року*